

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE AUDITORIA



TRABAJO DIRIGIDO

**“ELABORACION Y DISEÑO DEL MANUAL Y
ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES PARA EL GOBIERNO
MUNICIPAL DE SORATA”**

Postulante: José Luis Apaza Choquecota

Tutor : Lic. Luis Fernando Pérez Vargas

LA PAZ BOLIVIA

2010

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
 CAPÍTULO I	
ASPECTOS GENERALES	4
1.1 JUSTIFICACION.....	4
1.1.1 JUSTIFICACION TEORICA.....	4
1.1.2 JUSTIFICACION PRÁCTICA.....	5
1.1.3 JUSTIFICACION METODÓLOGICA	6
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
1.2.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	7
1.2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	9
1.2.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	9
1.3 ALCANCE Y APLICACION	10
1.4 OBJETIVOS.....	10
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	10
1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	10
 CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	11
2.1 LA ADMINISTRACIÓN	11
2.1.1 FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	13
2.1.1.1 LA PLANEACIÓN.....	13
2.1.1.2 LA ORGANIZACIÓN	15
2.1.1.3 LA EJECUCIÓN	16
2.1.1.4 EL CONTROL	18
2.1.2 RELACIÓN ENTRE LAS FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LOS SUBSISTEMAS DE LA LEY N° 1178	21
2.1.3 ENFOQUE SISTÉMICO DE LA ADMINISTRACIÓN	22
2.2 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	23
2.2.1 ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL	26
2.2.2 LOS NUEVOS ROLES DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL .	26

2.2.3	CONTROL DE GESTIÓN PÚBLICA Y CONTROL GUBERNAMENTAL.....	28
2.3	SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN BOLIVIA.....	30
2.3.1	OBJETIVOS DEL SOA	32
2.3.2	PRINCIPIOS DEL SOA.....	34
2.3.3	NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	35
2.3.4	PROCESOS DEL SOA	36
2.3.5	RELACIÓN DEL SOA CON OTROS SISTEMAS DE LA LEY 1178	37

CAPÍTULO III

	MARCO INSTITUCIONAL Y LEGAL	39
3.1	EL MUNICIPIO DE SORATA.....	39
3.1.1	ASPECTOS GENERALES.....	39
3.1.2	MISION, VISION Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....	40
3.1.3	OBJETIVOS POR LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	42
3.1.4	NIVELES DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE SORATA.....	43
3.2	MARCO LEGAL Y NORMATIVO.....	45

CAPÍTULO IV

	METODOLOGIA DE TRABAJO	46
4.1	TIPO DE ESTUDIO.....	46
4.2	METODO DE INVESTIGACION	46
4.3	FUENTES Y TECNICAS	47
4.3.1	FUENTES DE INFORMACION.....	47
4.3.2	TECNICAS.....	47
4.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	48

CAPÍTULO V

	RESULTADOS	49
5.1	CONOCIMIENTO DE LAS NORMAS BÁSICAS DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA, POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS	49

5.2	GRADO DE APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS Y SUBSISTEMAS ESTABLECIDOS EN LA LEY 1178 EN EL MUNICIPIO DE SORATA	51
5.3	APLICACIÓN DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EL MUNICIPIO DE SORATA CONFORME A LA LEY 1178.....	52
5.4	RAZONES POR LAS QUE NO SE IMPLEMENTÓ EL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	53
5.5	DEFINICIÓN DE DEBERES Y FUNCIONES PARA LAS AUTORIDADES, FUNCIONARIOS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO	56
5.6	EXISTENCIA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	57
5.7	PREOCUPACIÓN DEL ALCALDE POR BRINDAR ORIENTACIÓN PARA QUE EL PERSONAL CUMPLA CON LAS NORMAS, MANUAL DE FUNCIONES Y REGLAMENTO INTERNO	59
5.8	INSTANCIAS QUE FISCALIZAN LA GESTIÓN MUNICIPAL	60
5.9	PROBLEMAS O DIFICULTADES QUE AFRONTA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL MUNICIPIO DE SORATA	62
5.10	ALTERNATIVAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DE SORATA	63

CAPÍTULO VI

	PROPUESTA: MANUAL Y ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE SORATA.....	65
6.1	OBJETIVOS DEL MANUAL.....	65
6.2	TECNICA DE ELABORACIÓN	66
6.3	PROCEDIMIENTO	66
6.4	MANUAL DE FUNCIONES.....	67

CAPÍTULO VII

	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	130
7.1	CONCLUSIONES	130
7.2	RECOMENDACIONES.....	132

	BIBLIOGRAFIA	134
--	---------------------------	------------

	ANEXOS	137
--	---------------------	------------

INTRODUCCIÓN

La administración de los recursos de las municipalidades del país, al igual que de las demás instituciones del sector público, se encuentra regulada principalmente, por la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales¹, que establece que toda entidad pública, sean estas de Gobierno Central, Departamental, Municipal o cualquier otra persona que se beneficie con los recursos del Estado, tienen la obligación de administrar los recursos estatales en términos de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y licitud. Todo ello mediante el funcionamiento de los sistemas de programación de operaciones, organización administrativa, presupuesto; sistema de administración de personal, administración de bienes y servicios, tesorería y crédito público, contabilidad integrada; y control interno y externo, que a su vez, de acuerdo a la naturaleza, magnitud y tamaño de cada entidad, estos sistemas de administración y control deben ser implantados mediante reglamentos específicos diseñados en el marco de las normas básicas.

Es por ello que el presente trabajo de grado propone un Manual de organización y funciones para el Sistema de Organización Administrativa para el Gobierno Municipal de Sorata, de manera que esta institución cuente con un marco normativo interno y específico como instrumento de gestión para la consecución de los objetivos y metas definidas en sus planes, programas, proyectos y actividades. Consecuentemente, la elaboración de esta propuesta contribuirá a la administración del gobierno local en sentido de cumplimiento de las funciones y responsabilidades establecidas en la Ley 1178.

Se debe señalar que los gobiernos municipales, asumen un rol protagónico en el desarrollo del país, a partir de la Ley de Participación Popular (LPP), promulgada el 20 de abril de 1994. Esta ley, a pesar de su nombre, es una ley

¹ Ley de Administración y Control Gubernamentales. Ley N° 1178, del 20 de julio de 1990.

de descentralización municipal que cambió la fisonomía del Estado al dividir el territorio en 311 municipios (que pasarían a ser 314 en 1999 y actualmente 337) y realizar un trasvase tanto de recursos como de competencias, instaurando la democracia a nivel local. La Ley es profundamente innovadora y trata de integrar a las zonas rurales pasan a estar representadas a nivel local por primera vez².

La riqueza conceptual del proceso de participación popular descansó en tres elementos fundamentales: a) la adecuación de la estructura del Estado a los procesos de descentralización; b) la lógica de la participación ciudadana en la gestión de los recursos en correspondencia con sus requerimientos; c) la necesidad de buscar la eficiencia del accionar del Estado en una economía de mercado y la institucionalización de aquellos espacios territoriales que el modelo económico había excluido.

El reconocimiento de las organizaciones territoriales de base al interior del marco institucional, así como el reconocimiento de sus propios sistemas de organización, se constituyeron en la base del éxito de la propuesta. La distribución equitativa del 20% de los recursos de la coparticipación tributaria³ a los municipios se constituyó, innegablemente en el elemento dinamizador de la actividad en partes del territorio que hasta esa fecha habían sido olvidadas. Posteriormente se agregaron recursos del HPIC con una nueva iniciativa que redistribuía, además del componente de población, de acuerdo al grado de pobreza. La participación popular fue el instrumento que lograría democratizar el Estado y construir un marco de verdadera ciudadanía revirtiendo las lacras del centralismo.

² ALMAGRO Juan José "La Estrategia de Reducción de la Pobreza y el proceso de descentralización en Bolivia". Documento de Trabajo DT/02/04. Centro de Investigación Latinoamérica Europa (CILAIE), 2004. Pág. 5.

³ El año 2000 durante el gobierno de Jorge Quiroga, este porcentaje se redujo a 15%.

La LPP define hasta el último procedimiento para la participación empezando con los sujetos, los momentos, las funciones, la forma de presentar reclamos, solucionar conflictos y ejercer control social. En ese terreno, uno de los elementos que marcó su orientación es que las organizaciones territoriales eran consideradas “*los principales sujetos de la Participación Popular*”, otorgando un rol secundario y aleatorio a todos los demás tipos de organizaciones (desde un inicio los sindicatos y otras organizaciones fueron excluidas de la formulación de la Ley)⁴.

⁴ TORRICO FORONDA Escarley. “La participación popular en Bolivia. A pesar de la ley”. Proyecto “Fortalecimiento del Poder Comunal”. Centro de documentación e Información Bolivia - CEDIB. La Paz, 2005.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 JUSTIFICACION

1.1.1 JUSTIFICACION TEORICA

Desde el punto de vista teórico, la investigación responde a la necesidad de aplicar las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa⁵, dado que la Ley 1178 establece que las instituciones públicas que administran recursos del Estado deben implementar cada uno de los sistemas y subsistemas de administración definidos en la misma Ley, que permitan un manejo adecuado de los recursos públicos, teniendo en cuenta que a partir de la vigencia de la Participación Popular, los municipios perciben importantes recursos (a través de la Coparticipación Tributaria 20% de los impuestos nacionales), que requieren de una administración eficiente, siendo imprescindible para ello la implementación de instrumentos técnicos y operativos que coadyuven al uso óptimo de estos recursos.

Por ello resulta importante elaborar un manual de organización y funciones para el Gobierno Municipal de Sorata, en sujeción a la Ley 1178 y a las Normas Básicas de Organización Administrativa, que a través del Sistema de Organización Administrativa (SOA), define la estructura de las unidades organizacionales de una entidad; su jerarquía, funciones y competencias de cada nivel o área (Ej. Las oficialías Mayores, la Dirección de Catastro, etc.).

Por su importancia, es necesario recordar los objetivos más importantes de la Ley N° 1178:⁶

⁵ Resolución Suprema No. 217055, de 20 de mayo de 1997, Artículo 4.

⁶ Ley de Administración y Control Gubernamentales. Ley N° 1178, de 20 de julio de 1990.

- Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos.
- Que todo servidor público rinda 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.

Cada puesto público tiene roles y funciones específicas, por consiguiente es necesario que el funcionario posea habilidades y destrezas específicas para el cargo que ocupa: Experiencia y profesionalidad, compromiso y responsabilidad con su institución, pero fundamentalmente con el pueblo.

Ser un funcionario o servidor público implica tomar decisiones, tener empeño y disciplina, tener conciencia de que el salario que recibe no se justifica con la sola asistencia al lugar de trabajo.

Es el valor del trabajo que realiza con eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta que los recursos que se han destinado deben servir para mejorar la calidad de vida de todos los habitantes.

1.1.2 JUSTIFICACION PRÁCTICA

El estudio tiene relevancia práctica puesto que la elaboración de un manual de organización y funciones para el Gobierno Municipal de Sorata, permitirá establecer las funciones y atribuciones de los funcionarios del Municipio, de manera que el trabajo que desarrollen se guíe bajo criterios técnicos, y sujeto a normas de la administración pública, lo que permitirá evitar la duplicación y dispersión de funciones, determinar el ámbito de competencia y autoridad, proporcionar una estructura organizacional óptima, simplificar y dinamizar el funcionamiento de la estructura. Esto significa que el Municipio contará con un instrumento de gestión que le permita mejorar la administración de los recursos

públicos municipales, buscando la transparencia y eficacia en el manejo de dichos recursos. Además, la estructuración de este manual, constituirá un instrumento práctico y funcional para la gestión municipal, que puede servir de base para otros municipios de la misma categoría.

En este sentido, el contar con un manual de organización y funciones permitirá una mejor administración de los bienes y recursos del Estado que son asignados al municipio para la ejecución de sus proyectos, planes y programas en diversas áreas, lo que consecuentemente posibilitará al Gobierno Municipal de Sorata, brindar un servicio que responda a las necesidades y expectativas de la población, dándole oportunidad de mejorar sus condiciones de vida con participación activa de la comunidad.

1.1.3 JUSTIFICACION METODOLÓGICA

Considerando que el logro de los objetivos de una investigación requiere de la utilización de métodos y técnicas adecuadas que posibiliten aquello, es importante poner especial énfasis en la selección de tales instrumentos, puesto que permitirán realizar un trabajo sistemático, y acorde a un cronograma previamente establecido para cada una de las etapas de la investigación, desde la revisión bibliográfica, recolección de información, procesamiento y análisis de resultados.

Por lo tanto, es imprescindible la utilización del método científico, para facilitar la realización del trabajo, con el propósito de lograr resultados conforme a los objetivos de la investigación, y con la mayor confiabilidad posible, de tal manera que los resultados se aproximen lo más cercanamente a la realidad y también pueda confirmarse o desvirtuarse la hipótesis que se plantea. Para el efecto, se utilizarán los métodos del análisis y síntesis. Complementariamente se utilizarán

la entrevista estructurada y la investigación documental como técnicas de recopilación de información.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Si bien la Ley 1178 y las Normas Básicas del Organización Administrativa, regulan las funciones y responsabilidades de los funcionarios del sector público, esto no es suficiente para que las entidades alcancen la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos tal como señalan dichas normas. La implementación del Sistema de Organización Administrativa debe ser mediante la elaboración de instrumentos de gestión, dentro de ellos, manuales de funciones y reglamentos internos en cada institución pública.

No obstante, el Municipio de Sorata, a la fecha no cuenta con una manual de organización y funciones que delimite las funciones y atribuciones de los servidores públicos que trabajan en esta institución.

El “Estudio de Evaluación de Capacidades Institucionales y de Gestión de los Gobiernos Municipales”⁷ realizado en 2001, destaca que los Gobiernos Municipales categoría "B" tienen una capacidad de planificar y decidir por debajo del promedio que los Gobiernos Municipales mayores⁸. El estudio señala además, que los Gobiernos Municipales pequeños tienen una capacidad de gestión interna y financiera por debajo del promedio; mientras que los Gobiernos Municipales mayores superan el promedio, de lo que se deduce que, en general, estas dos capacidades se encuentran muy condicionadas entre

⁷ “Estudio de Evaluación de Capacidades Institucionales y de Gestión de los Gobiernos Municipales”, La Paz, 2001

⁸ Las cuatro categorías definidas para los municipios en base a su población son: Municipios Categoría "A" con población menor a 5000 habitantes; Categoría "B" con población entre 5001 y 15000 hab.; Categoría "C" que cuentan entre 15001 y 50000 habitantes; y. Los Municipios Categoría "D" con población mayor a 50,000 habitantes. (Clasificación según VMPEPP)

ellas por factores similares (recursos humanos, organización e instrumentos de gestión, etc.).

De acuerdo a la tipología establecida, el promedio caracteriza a un tipo de municipio que, en términos de eficacia, aplica empíricamente las normas de gestión, su estructura organizacional es adecuada pero no funciona, el control de personal es limitado y no hay motivación en los recursos humanos; los manuales de gestión se aplican deficientemente y se realizan acciones esporádicas de coordinación con el Concejo y Comité de Vigilancia para la prestación de servicios de competencia municipal⁹. Dentro de las deficiencias señaladas está implícita la inadecuada aplicación del Sistema de Organización Administrativa, lo cual le resta niveles de eficiencia y eficacia a la gestión de los municipios de la categoría “B”.

Asimismo, en un estudio realizado por la Comisión Episcopal de Pastoral Social Caritas Boliviana, se señala que “Existe un mal manejo de recursos que es de responsabilidad casi exclusiva de los funcionarios públicos tanto en el ejecutivo municipal (Alcalde, Oficiales Mayores, Técnicos y administrativos), como del Legislativo (Concejo Municipal). En muchos de los casos se debe al desconocimiento e incumplimiento de sus roles y funciones que están sancionados por la Ley 1178”¹⁰.

El Gobierno Municipal de Sorata no es ajeno a la situación descrita, puesto que no cuenta con un manual de funciones, lo que deriva en la inobservancia de la Ley 1178 y las Normas Básicas de Organización Administrativa, lo cual dificulta a los funcionarios desempeñar su actividad en forma eficiente, al no estar clara y formalmente establecidas las funciones y atribuciones del personal. Esta

⁹ “Estudio de Evaluación de Capacidades Institucionales y de Gestión de los Gobiernos Municipales”. Ob. Cit.

¹⁰ VELASCO Marco y CASTRO Milton. “El funcionario público y sus responsabilidades”. Comisión Episcopal de Pastoral Social Caritas Boliviana / Programa Participación Ciudadana. La Paz, Bolivia, 2005. Pág. 5

situación afecta la ejecución de los planes, programas, proyectos y actividades insertadas en la planificación, organización administrativa y presupuesto en el marco del Plan de Desarrollo Municipal.

La carencia de un manual de organización y funciones en el Municipio de Sorata refleja el incumplimiento de la normativa legal vigente que regula el funcionamiento de los sistemas de administración, lo que plantea la necesidad de elaborar este instrumento de gestión en sujeción a las normas vigentes.

1.2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

Con los argumentos descritos, el problema de investigación se formula de la siguiente manera:

¿El diseño de un Manual de Organización y Funciones para el Gobierno Municipal de Sorata, permitirá mejorar la gestión municipal en sujeción a la Ley 1178 y las Normas Básicas de Organización Administrativa?

1.2.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

El problema de investigación se sistematiza de la siguiente manera:

- Falta de un manual de organización y funciones que dificulta el desempeño de los funcionarios del Municipio.
- Incumplimiento de la Ley 1178 y las Normas Básicas de Organización Administrativa.
- Necesidad de diseñar un Manual de funciones en el marco del Sistema de Organización Administrativa.

1.3 ALCANCE Y APLICACION

El ámbito de aplicación del Manual del Organización y Funciones, será el Gobierno Municipal de Sorata, en sujeción a las Normas Básicas del SOA que “Son de aplicación obligatoria en todas las entidades públicas establecidas en los artículos 3º y 4º de la Ley N° 1178”¹¹.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un manual de organización y funciones para el Gobierno Municipal de Sorata como herramienta para mejorar la gestión municipal en sujeción a la Ley 1178 y las Normas Básicas de Organización Administrativa.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Demostrar la necesidad de diseñar un Manual de organización y funciones para el Municipio de Sorata.
- Definir el objetivo, los alcances y la jerarquía de las normas legales y técnicas aplicables al manual de funciones.
- Establecer los objetivos, relaciones de dependencia, las funciones y las relaciones de coordinación interna, para el nivel jerárquico y otras unidades del Municipio de Sorata.

¹¹ Resolución Suprema No. 217055, de 20 de mayo de 1997, Artículo 4.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 LA ADMINISTRACIÓN

Para la construcción de un marco de referencia sobre la definición de administración se plantean tres grandes aproximaciones al concepto de administración o lógicas gerenciales: clásica, moderna y postindustrial.

La administración desde la perspectiva clásica, siguiendo a Taylor, Fayol, Weber y otros autores de principio del siglo XX, se define como un proceso de planeación, organización, dirección y control de las actividades colectivas para el cumplimiento de unos objetivos organizacionales predeterminados de forma eficiente, esto mediante la utilización de personas y otros recursos de la organización. Es importante señalar que esta definición es la que más se difunde mediante los libros de texto introductorios a la administración¹².

Desde la perspectiva moderna se define administración como una práctica conformada por un grupo de personas, las cuales hacen uso de los recursos de la organización, mediante el proceso de coordinación de actividades de personas y recursos, los cuales se instrumentan sobre el ente social llamado organización para el cumplimiento de sus objetivos¹³. Esta idea de administración ha tenido su desarrollo fundamental a partir de la década del 50. Finalmente, desde una perspectiva postindustrial se ha venido estableciendo que la administración es el proceso social de integración de conocimientos y habilidades individuales y la creación de conocimiento colectivo que, alineados por la estrategia de la organización, permiten dar continuidad a las

¹² TORRES, S y MEJÍA. A. H. (2007). "Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano", Cuadernos de Administración, N° 32, Págs. 111- 133.

¹³ DÁVILA, C. (2001). "Teorías organizacionales y administración" (2a. ed.). Bogotá: McGraw Hill.

organizaciones gracias a los procesos de adaptación a condiciones de incertidumbre del entorno. En el centro del proceso de integración y generación de conocimientos se encuentran multiplicidad de personas quienes interactúan a partir de sus intereses, historias, percepciones, personalidades, intuiciones y esquemas de razonamiento diferentes quienes generan de base un conjunto de símbolos y significados que dan origen a las organizaciones. Esta concepción de administración se ha desarrollado desde la década del 80 de la mano de las perspectivas sistémica, teoría de la complejidad, nuevo institucionalismo económico y de la incursión en la administración de las perspectivas postmodernas.

Las diferentes perspectivas sobre la definición de administración no necesariamente son mutuamente excluyentes, sino que pueden llegar a ser complementarias si se usan adecuadamente teniendo en cuenta el tipo de aspecto que se esté abordando tanto en la investigación, como en la transformación de la realidad.

Por tanto, se puede definir a la administración como “la creación y conservación, en una organización, de un ambiente donde los individuos, trabajando en grupos pueden desempeñar eficaz y eficientemente para la obtención de sus fines comunes”¹⁴. Por tanto, puede señalarse que la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente adecuado en el que las personas, trabajando en equipos, alcancen con eficiencia y eficacia objetivos preestablecidos.

Chiavenato indica que la administración trata del planeamiento, de la organización (estructuración), de la dirección y del control de todas las actividades definidas, por la división del trabajo que ocurren dentro de una

¹⁴ KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Cyril. 1996. "Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las Funciones de la Administración". México. Ed. Mc Graw-Hill. Pag. 1.

organización. Así, la administración es algo imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones.¹⁵

La tarea básica de la administración es la de hacer las cosas a través de las personas. Ya sea en las industrias, en el comercio, en las instituciones públicas, en los hospitales, en las universidades, en las instituciones militares o en cualquier otra forma de empresa humana, la eficacia con que las personas trabajan en conjunto para conseguir objetivos comunes depende principalmente de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa.

2.1.1 FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo comprende básicamente 4 funciones: planificación, organización, ejecución y control.

2.1.1.1 LA PLANEACIÓN

La planeación es un proceso tendiente al logro de calidad y excelencia, donde “no solamente se establecen los objetivos, sino, se integran todos los recursos, de forma tal que se puedan realizar esos objetivos de manera provechosa”¹⁶. Es el proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas

En definitiva, la planificación, como indica Terry y Franklin, permite determinar los objetivos y las acciones a tomarse, siendo una actividad del proceso administrativo bastante compleja¹⁷. Por tanto, la planificación consiste en decidir cursos de acción en forma anticipada, que vayan acordes con objetivos

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. (1997). "Introducción a la Teoría General de la Administración". Medellín. Pág. 1.

¹⁶ STONER James A.F., FREEMAN R. Edward y GILBERT Jr. Daniel R. (1996) "Administración". México. Edit. Prentice Hall. Pág. 11.

¹⁷ TERRY George y FRANKLIN Stephen, "Principios de Administración", Ed. Continental, México, 1996, Pág. 194.

y/o metas, para el logro eficiente y eficaz de los mismos. Planificar consiste en, reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo conviene situarla o posicionarla en su entorno.

Es importante indicar que la planificación debe ser estratégica y táctica, donde la estrategia establezca la determinación de objetivos, que reúna y analice la información, evalúe todo el entorno que repercute en una institución, realice un análisis financiero de los diferentes recursos a ser utilizados, establezca diferentes alternativas y por último realice una elección de la estrategia; este tipo de planificación puede ser clasificada en:¹⁸

- Corto plazo, que comprende un período de hasta un año.
- Mediano plazo, que comprende un período de hasta 2 años.
- Largo plazo que comprende un período de dos años para adelante.

Las diferentes actividades de la planeación en torno a la visión y visión de la institución son:

- Aclarar, ampliar y determinar los objetivos.
- Establecer parámetros de previsión con base en información anterior.
- Establecer condiciones y suposiciones bajo las cuales deba hacerse el trabajo.
- Seleccionar e indicar las tareas para el logro de los objetivos.
- Establecer un plan de logros.
- Establecer políticas.
- Planificar estándares y métodos para cumplirlos.
- Anticipar los posibles problemas futuros.

¹⁸ TERRY George y FRANKLIN Stephen, Op. Cit. Pág. 195.

En el plano de la administración municipal, la función de planificación debe permitir al Alcalde, asesorar en la determinación de objetivos, formulación de estrategias, alternativas de decisión, planes operativos, financieros y presupuestos. Asimismo, debe facilitar la combinación de recursos requeridos para alcanzar los objetivos establecidos y la lista de actividades correspondientes. Finalmente debe permitir determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes de financiamiento y los programas de obtención y aplicación de estos recursos.

2.1.1.2 LA ORGANIZACIÓN

La organización implica establecer una estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una institución. Es intencional en el sentido de que asegura que se asignen todas las tareas institucionales necesarias para cumplir las metas, y al menos en teoría, se encargan a las personas lo que puedan realizar mejor¹⁹.

La organización permite distribuir el trabajo entre los miembros de la institución y establecer responsabilidades en la disposición de los recursos, asumiendo que los actores del proceso serán co-responsables de cada acción en beneficio de la institución; implica también una estructura formal y explícita de funciones o posiciones. La función organizadora de la administración reúne los recursos físicos y humanos en una forma ordenada y los acomoda en un patrón coordinado para alcanzar los objetivos planificados. Mediante la función organizadora se crea líneas de autoridad y responsabilidad en una institución mejorando así sus actividades y control del gerente, es allí donde radica su importancia.

¹⁹ KOONTZ, Harold, y Otros. Op. Cit. Pág. 265.

Los principios de organización son:²⁰

- Definir la gestión como la conducción global de la institución para establecer el sentido y la misión de ésta en su contexto social.
- Subdividir el trabajo en obligaciones operativas.
- Establecer los deberes operativos de cada persona que interviene.
- Establecer líneas de autoridad y áreas de responsabilidad.
- Definir los requisitos de cada puesto.
- Seleccionar y colocar al agente en el puesto adecuado.
- Delegar funciones a cada miembro de la administración.
- Proporcionar al personal instalaciones y otros recursos.
- Revisar la organización a la luz de los resultados del control.

En el campo de la administración municipal, la función de organización debe permitir al Alcalde, determinar la estructura funcional y jerárquica para la operación de la organización, definiendo las funciones y responsabilidades de cada unidad y cada puesto (diseñar organigramas, describir puestos); por otra parte, también debe permitir establecer un programa continuo de estudio y mejoramiento de los procedimientos operativos y administrativos (simplificación, estandarización y mejoramiento de éstos).

2.1.1.3 LA EJECUCIÓN

La ejecución es la puesta en marcha, por los miembros de la institución, de los planes y programas. La ejecución consiste en "...hacer que todos los componentes del grupo quieran realizar los objetivos de la empresa y que sus miembros se esfuercen por alcanzarlos, puesto que los miembros quieren lograr esos objetivos"²¹.

²⁰ Ibidem. Pág. 266.

²¹ TERRY, George y FRANKLIN, Stephen, op. cit., pág. 342.

Koontz, O'donnell y Weihrich, indican que la ejecución enfatiza trabajar con los agentes, internalizar en ellos el proceso, deseos y energías para la realización de los objetivos mutuos. Inmersa en la ejecución se encuentra la dirección definiéndose la misma como el “proceso de influir sobre las personas para que realicen en forma entusiasta el logro de las metas de la institución”²². Por tanto, la ejecución es hacer que los miembros de la organización, a través del uso adecuado de medios o recursos, para alcanzar los objetivos se esfuercen para lograrlos.

Los principios de la ejecución que guiarán al Director son:

- Comunicar y explicar los objetivos al personal docente, padres de familia y alumnado en general.
- Dirigir las acciones.
- Guiar al personal para que cumplan con las normas, manual de funciones y reglamento interno.
- Capacitar al personal para responsabilidades futuras.
- Estimular al personal.
- Recompensar y reconocer el trabajo bien hecho.

La dirección o ejecución, como función de la administración, es también de vital importancia, y trata de la forma en que el administrador influye sobre las personas para que éstas aporten su esfuerzo en aras de conseguir las metas organizacionales y grupales. Es relevante apuntar que el administrador debe tener claros ciertos conceptos tales como: liderazgo, motivación y comunicación, entre otros, que caen dentro de su ámbito.

De acuerdo con Koontz y Weihrick, el liderazgo es el “arte o el proceso de influir personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las

²² KOONTZ Harold, O'DONNELL Cyril y WEIHRICH, Heinz, op. cit. , pág.508.

metas del grupo”²³. Es decir, liderazgo significa convencer, persuadir y orientar más que imponer o amenazar.

En cuanto al concepto de motivación, Chiavenato lo plantea de la siguiente forma: “es el deseo de dedicar gran esfuerzo a los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”²⁴; de aquí que conocer las necesidades de los docentes y los administrativos de la institución es de vital importancia para poder satisfacer sus necesidades.

Dentro del campo de la comunicación Stoner la define como “el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos”²⁵. Su importancia estriba en que es por medio de ella que se puede producir la coordinación, establecer y difundir los objetivos de la institución educativa, desarrollar los planes institucionales, crear el clima de participación, verificar el desempeño de los docentes y los administrativos, entre otros muchos aspectos.

2.1.1.4 EL CONTROL

El control es “la manera para que una institución pueda alcanzar sus objetivos y es una preocupación universal de la administración”²⁶ porque sin ella no podría evaluar el grado de consecución de sus objetivos ni ajustar el proceso administrativo, lo contrario constituye un obstáculo en la gestión.

²³ KOONTZ, H. & WEIHRICK, H. (2004). “Administración. Una perspectiva global”. (12ª ed.). México: McGraw Hill. Pág. 532.

²⁴ CHIAVENATO, I. (2002). “Administración en los nuevos tiempos”. Bogotá, Colombia: McGraw Hill. Pág. 632.

²⁵ STONER, J. (1997). “Administración”. México: Editorial Prentice Hall. Pág. 575.

²⁶ KENNETH, J. Albert. “Manual del Administrador de empresas” . Ed. McGraw-Hill México. 1992, pág.79.

Jiménez indica que “el control es un proceso que consiste en vigilar y evaluar las actividades laborales de la organización; para asegurarse que se logren los objetivos y metas según lo planeado con el objeto de detectar errores y aplicar medidas correctivas tan pronto sea posible”²⁷.

De la misma forma, Chiavenato indica que “controlar es verificar que todo ocurra de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes impartidas”²⁸. Por tanto, el control consta de una serie de pasos cuya finalidad es garantizar que el desempeño real se ajuste a lo esperado (programado).

Las funciones de control del proceso administrativo son:

- Comparar los resultados con los planes en general.
- Evaluar los resultados de las metas y estándares.
- Crear medios efectivos para la medición de las operaciones.
- Hacer que los factores de medición sean conocidos.
- Obtener datos detallados de manera que muestren comparaciones y variaciones.
- Sugerir acciones correctivas, si son necesarias.
- Informar a los responsables sobre las interpretaciones realizadas.

De manera similar Robert J. Mockler destaca los elementos esenciales de proceso de control, los cuales están divididos en cuatro pasos:²⁹

- Establecer normas y métodos para medir el rendimiento: En un plano ideal, las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de

²⁷ JIMENEZ, Patricio, “Control de Gestión”, Editorial Jurídica cono Sur Ltda.; Santiago Chile, 1996, Pág. 43.

²⁸ CHIAVENATO, Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”. Ed. Presencia Ltda., Colombia 1999. Pág.65.

²⁹ Citados en: STONER, FREEMAN y GILBERT, Ob. Cit., Pág. 610.

planificación están definidos en términos claros y medibles, que incluyen fechas límites específicas.

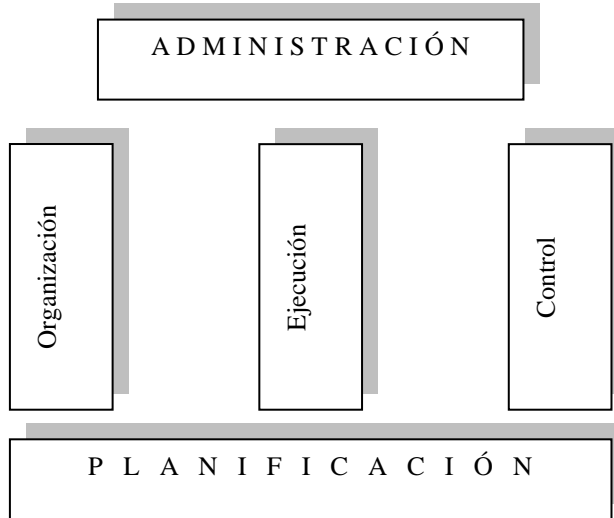
- Medir los resultados: La medición es un proceso constante y repetitivo. La frecuencia con la que se mida dependerá del tipo de actividad que se mida.
- Determinar si los resultados corresponden a los parámetros: Comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos.
- Tomar medidas correctivas: Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización.

De acuerdo a las definiciones anteriores se puede establecer que el control es el proceso de reunir y de retroalimentar información sobre el desempeño, de manera que quienes toman decisiones puedan comparar los resultados reales con los planificados y decidir qué hacer cuando existe discrepancia.

Entonces, la función principal del control consistirá en asegurarse que los planes tengan éxito por medio de la detección de desviaciones y tomando las acciones correctivas correspondientes.

A objeto de simplificar las funciones fundamentales de la Administración se plantea el siguiente criterio de G. Terry: La Administración tiene como cimiento a la Planificación, sobre ella descansan, como columnas de apoyo la Organización, Ejecución y Control.

**ESQUEMA N° 1
PROCESO ADMINISTRATIVO**



Fuente: elaboración propia.

2.1.2 RELACIÓN ENTRE LAS FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LOS SUBSISTEMAS DE LA LEY N° 1178

Considerando los conceptos anteriores respecto a las funciones del proceso administrativo, se pueden relacionar éstas con los subsistemas que forman parte de la Ley 1178, de acuerdo al Art. 2º de esta disposición legal. Esto se observa en el cuadro siguiente:

PROCESO ADMINISTRATIVO

Funciones (fases/etapas)	Procesos	Relación con la Ley 1178
Planificación	Planificación Estratégica	Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública.
	Planificación Operacional	Sistema de Programación de Operaciones
	Presupuesto	Sistema de Presupuesto
Organización		Sistema de Organización Administrativa
	Análisis Organizacional	
	Diseño Organizacional	
	Implantación	

Ejecución	Integración de Recursos y Dirección	
	- Humanos	Sistema de Administración de Personal
	- Medios (Bienes y Serv.)	Sistema de Administración de Bienes y Servicios
	- Financieros	Sistema de Tesorería y Crédito Público
	- Registro e Información	Sistema de Contabilidad Integrada
Control		Sistema de Control Gubernamental
	Establecimiento de estándares	
	Medición de resultados, eficiencia, eficacia y economía	
	Comparación de resultados con los estándares	

Fuente: Contraloría General de la República. "Fundamentos del Sistema de Organización". Administrativa". Centro Nacional de Capacitación CENCAP. La Paz, 2005.

2.1.3 ENFOQUE SISTÉMICO DE LA ADMINISTRACIÓN

De manera general el enfoque sistémico permite considerar a la "realidad" como un todo, por eso se puede lograr una mejor comprensión de ese todo cuando es estudiado en una visión integral, para luego estudiar sus partes. Esta forma de ver la realidad contribuye favorablemente al estudio de la Administración.

El término sistema se lo ha definido como "un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionan independientemente"³⁰. Según Kast & Rosenzweig, sistema es un: "todo organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes que actúa en un ambiente externo orientándose a un objetivo común"³¹; esto es:

³⁰ CHIAVENATO, Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración". Tercera edición. Colombia 1990. Edit. McGraw-Hill. Pag. 574

³¹ KAST FREMONT E. y JAMES E. ROSENZWEIG (1987). "Administración de las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencias", McGraw Hill, México.

- a) El sistema es un todo, donde las propiedades esenciales se pierden cuando éste se descompone. Aunque para fines metodológicos las partes pueden separarse.
- b) Estas partes están organizadas. (estructura jerárquica).
- c) Los componentes están ligados por las interacciones, hechos que asumen la forma de entradas y salidas.

La Administración como ciencia tiene propósitos definidos, y a su vez, tal y como se ha señalado anteriormente, implica desarrollar funciones administrativas: Planificación, Organización, Ejecución y Control. Estas cuatro funciones administrativas están entrelazadas e interrelacionadas, la ejecución de una función no concluye enteramente antes de que se inicie la siguiente. Normalmente no se llevan a cabo en una secuencia particular, sino como la situación lo requiere.

En la realidad, la planificación está implícita en las funciones de organización, ejecución y control. De igual forma, los elementos de organización se emplean en la planificación, ejecución y control. Cada una de las funciones de la administración afecta a las otras y todas están íntimamente relacionadas para formar el proceso administrativo.

De lograrse los objetivos trazados, ejecutándose adecuadamente las funciones administrativas, en un marco de interrelación permanente, el resultado deberá ser una combinación equilibrada e integrada de esfuerzos, llevados adelante por un grupo de trabajo bien informado y satisfecho.

2.2 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Hoy día, las organizaciones del sector público desarrollan sus actividades en un sistema dinámico de constantes y acelerados cambios económicos, sociales,

políticos, legales, tecnológicos, ambientales y otros. Estos determinan que el entorno interno y externo en el que realizan sus actividades sea cada vez más complejo e incierto. Para responder apropiadamente a estos cambios, las organizaciones requieren incorporar un conjunto de funciones e instrumentos de gestión pública para alcanzar con eficiencia, eficacia y calidad de servicio los objetivos propuestos.

En este sentido, la Administración Pública “es la actividad administrativa que realiza el Estado para satisfacer sus fines, a través del conjunto de organismos que componen la rama ejecutiva del Gobierno y de los procedimientos que ellos realizan”¹.

La Administración Pública es “una organización que el Estado utiliza para canalizar adecuadamente demandas sociales y satisfacerlas, a través de la transformación de recursos públicos en acciones modificadoras de la realidad, mediante la producción de bienes, servicios y regulaciones”³².

Este concepto de administración pública muestra lo diverso que es esta “organización”, en el sentido de que incluye en su seno diferentes espacios y especialistas que se ocupan específicamente de una tarea, y que su interdependencia hace muy difícil establecer que se debe reformar y que no, y por ende realizar una reforma administrativa no es tarea de unos pocos, sino que abarca a todo el conjunto de ella y también a la sociedad como destino final de los “output” que ella produce.

No solo en la administración pública hay instituciones. Hay algo dentro de ella que las mueve. Ese motor son las personas, mejor dicho los “funcionarios” que

¹ SANDI RUBIN DE CELIS Franklin (2002) "Gestión Pública Descentralización en Bolivia", Centro de Publicaciones de la F.C.E.F. La Paz - Bolivia ", Pág. 11

³² SETTEMBRINO, Hugo. (1986). "Análisis de la Estrategia de la Reforma de la Administración Pública", Facultad de Ciencias Económicas de la UNCPBA, , Pág. 19. -

en su conjunto conforman la burocracia, y es esta burocracia la que se desenvuelve, cumpliendo su función impulsada por valores, patrones de conducta, emociones, sentimientos, intereses, etc.

El desempeño de la administración pública debe estar basado en los principios de economicidad, que en su sentido más amplio significa “la administración adecuada de los bienes o la virtud que consiste en evitar los gastos inútiles”; el principio de racionalidad que implica “escoger los medios o estrategias para alcanzar los fines u objetivos de la manera más adecuada (eficiencia)”; y el principio de transparencia que involucra “la generación y transmisión expedita de información útil, pertinente y confiable, la preservación y garantía de libre acceso a la información generada (para propósitos de control), la difusión hacia la sociedad y el público de la información generada de manera comprensible, así como hacerla accesible al público”³³

La administración pública se concibe entonces, como un proceso que implica el desarrollo de una serie de funciones y actividades tendientes a “la determinación de objetivos, realización de esos objetivos y el control. Se parte de una recogida de información que tras su análisis debe cristalizarse en un plan y en unas decisiones, cumpliéndose así la primera fase y ya se sabe lo que se quiere, cuándo, cómo y con qué medios. La realización de los objetivos implica establecer la organización de los recursos, una adecuada comunicación de metas, la motivación de personal y saber dirigirlos. La fase final consiste en la medida y evaluación de resultados, con el fin de replantear las acciones hacia dichos objetivos o bien revisarlos, si las condiciones lo aconsejan, iniciándose de nuevo el proceso”³⁴.

³³ DECRETO SUPREMO N° 23318-A, “Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública”, del 3 de noviembre de 1992, La Paz, Bolivia, Arts. 4-5

³⁴ BLANCO ILLESCAS (1988). “El Control Integrado de Gestión”, Limusa, México. Pág. 3.

2.2.1 ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

Los gobiernos municipales, como organizaciones del sector público, son sistemas complejos. Su misión fundamental consiste en garantizar el bienestar de la comunidad residente en el área de su jurisdicción, a través de servicios públicos y planes de desarrollo local. Un Gobierno Municipal puede ser visto – desde la perspectiva de la teoría de sistemas– como “un conjunto organizado formando un todo, en el que cada una de sus partes está conjuntada a través de una ordenación lógica que encadena sus actos hacia un fin común”³⁵; o también como “un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineados por límites de su suprasistema ambiente”³⁶.

A la luz del enfoque sistémico se concibe a los gobiernos municipales como un conjunto de subsistemas o componentes dinámicamente interrelacionados e interdependientes, cuya finalidad es el logro de objetivos comunes que deben traducirse en el bienestar de la comunidad.

En función de estos criterios el Gobierno Municipal estará constituido por componentes o subsistemas y por la disposición jerárquica que éstos adoptan, debido a las relaciones que establecen en su conjunto. Los subsistemas que lo componen tienen que ver con la gestión: estratégica, de servicios públicos, de recursos humanos, de recursos económico-financieros, administrativa, de relaciones interinstitucionales y de relaciones políticas.

2.2.2 LOS NUEVOS ROLES DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

³⁵ DEL POZO NAVARRO, Fernando (1985). “La Dirección por Sistemas”, Limusa, México. Pág. 17

³⁶ KAST FREMONT E. y JAMES E. ROSENZWEIG (1987). Ob. Cit. Pág. 108.

Las nuevas condiciones demandan de las organizaciones municipales una mayor capacidad para predecir los resultados, una administración más rigurosa de la información de sus procesos, una capacitación más especializada de sus funcionarios, una mejora sustantiva de la administración de la información al interior de la organización y la adopción más formal y comprometida de un estilo de administración.

El uso de la planificación por los organismos municipales, hasta ahora, ha estado dirigido más a cumplir formalidades exigidas por las autoridades superiores, que a utilizar su potencialidad en la anticipación, y en la estructuración y sistematización de sus procesos. El aprendizaje de una organización se apoya fundamentalmente en la capacidad de organizar y sistematizar su experiencia para acceder a ella las veces que sea necesaria, y particularmente para apoyar sus decisiones³⁷.

Ahora es cuando más se hace vigente la necesidad de abordar los compromisos de las organizaciones municipales, mediante la formación de equipos de trabajo, integrando los niveles de decisión y los sectores comprometidos. Este nuevo estilo de hacer las cosas mejorará significativamente la coordinación, aplanando funcionalmente las estructuras, produciendo sinergia y estimulando el liderazgo.

La integración de las nuevas demandas organizacionales, conducirá necesariamente a la adopción de un estilo de hacer las cosas más definido. Esta nueva condición recomendará buscar apoyo en las teorías modernas de gestión y en la implementación más formal de una corriente específica de administración al interior de la organización (Gestión de calidad, *Balanced*

³⁷ ARRAIGADA Ricardo, (2002). "Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica". Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, Dirección de Gestión del Desarrollo Local y Regional. Serie Manuales 20, Santiago de Chile.

Scorecard, Lean Production, Just in Time, BPR, EVO, Project Management, etc.). Este cambio originará un fuerte impacto en la cultura de la organización, ya que éste ocurrirá, no sólo en los niveles de tareas, sino también en los de sistema y organización.

2.2.3 CONTROL DE GESTIÓN PÚBLICA Y CONTROL GUBERNAMENTAL

A partir de la promulgación de la Ley de Participación Popular, y posteriormente de la Ley de Descentralización Administrativa, se inicia un verdadero proceso de transformación estructural del Estado boliviano tendiente a superar los niveles de pobreza, las grandes desigualdades existentes y avanzar hacia una modernización de las instituciones estatales. Este proceso de transformación estructural, tiene como marco normativo y regulatorio la Ley del Sistema de Administración y Control Gubernamentales³⁸ en la que se establecen las atribuciones, responsabilidades y procedimientos de la función pública.

En este sentido, la Ley 1178 constituye el final de una fase de la reforma estatal y el comienzo de otra quizás de resultados más inciertos. Al fijar un marco normativo rector para los sistemas básicos de administración y control que integra en todas las direcciones la acción del conjunto del Sector Público, con la diversidad institucional que ello implica, su implantación implica un complejo desarrollo de regulaciones complementarias; el diseño y aplicación de nuevos sistemas y procedimientos.

La Ley 1178 se constituye en un instrumento fundamental para la transparencia, la eficiencia administrativa y sobre todo para la Gerencia Pública, que debe facilitar la disposición óptima de los recursos, es decir, una eficiente gestión en la adquisición de bienes y la contratación de servicios, así como en la distribución y uso de los bienes institucionales y la decisión en la disposición de

³⁸ Ley 1178 del 20 de julio de 1990

activos fijos que han cumplido su ciclo de vida útil o que ya no son necesarios, de manera que la gestión pública pueda elevar sus niveles de eficacia en forma sustancial.

Uno de los principales actores en el camino de hacer efectiva la Ley son los propios servidores públicos quienes, superando el tradicionalismo procedimental de la Administración, deben operar sistemas y métodos racionales y modernos dirigidos a aumentar la eficiencia del Estado y la cantidad y calidad de los bienes, servicios y regulaciones que éste brinda a la Sociedad. En el proceso de reforma y cambio, los promotores del mismo se enfrentan a una variedad de obstáculos donde no faltan ni los intereses creados ni la prioridad gubernamental por aspectos coyunturales, que muchas veces amenaza con postergar acciones cuyos logros sustantivos sólo se encuentran en el mediano y largo plazo.

El derecho a la promoción y desarrollo del personal ocupado por el Estado no puede aislarse de la eficacia en el manejo de los recursos financieros que la sociedad les confía para el ejercicio de una administración delegada, con cometidos y propósitos que deben estar explícitos y legitimados mediante una profundización de la democracia política. Al intentar remover los factores que históricamente han conspirado contra niveles aceptables de eficiencia, la Ley de Administración y Control Gubernamentales también abre la posibilidad de atender adecuadamente la administración del personal del Sector Público, en todos los componentes que la misma implica, incluyendo la formación técnica de los distintos niveles funcionales.

Actor contextual y beneficiario final de la Ley es la propia sociedad que en su calidad de mandante de los gobernantes y demás servidores públicos deberá retomar y desarrollar nuevas formas de control externo sobre el manejo de la cosa pública. Las reglas institucionales y los sistemas regulados constituyen

instrumentos que procuran mejorar sustancialmente la capacidad de ejecución de políticas y la responsabilidad sobre la gestión mediante la transparencia de la misma.

Por lo tanto, el Control Gubernamental, concebido como integración entre el control de la sociedad sobre la administración y el de esta última sobre su propia gestión, tiene como objetivo la evaluación del cumplimiento eficaz y eficiente de la voluntad social expresada democráticamente lo cual determina que la función principal del moderno control gubernamental es asegurar la transparencia de la gestión pública, garantizando el derecho social de accesos a información relevante y confiable sobre los actos del gobierno y sus resultados, posibilitando de esta manera a que la sociedad pueda juzgar a sus mandatarios y mejorar las leyes que los rigen.

2.3 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN BOLIVIA

El Sistema de Organización Administrativa (SOA), “Es el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías que, a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del Plan Estratégico Institucional y del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas contribuyendo al logro de sus objetivos institucionales”³⁹.

Se dice que es un conjunto de normas, por cuanto se establecen reglas o pautas de organización administrativa que las entidades públicas deben observar a momento de analizar, diseñar y/o rediseñar e implantar su estructura organizacional, de manera que ésta contribuya al logro de sus objetivos organizacionales.

³⁹ Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa. Resolución Suprema No. 217055, de 20 de mayo de 1997, Artículo 1.

Para que la estructura organizacional responda de manera eficaz y eficiente al logro de los objetivos de la entidad, es necesario seguir criterios técnicos de organización administrativa, tal que: los niveles jerárquicos no excedan de tres (Directivo, Ejecutivo y Operativo); o en la estructura organizacional no se sobrepase la relación dos a uno, entendida como dos unidades sustanciales versus una administrativa o de asesoramiento.

En lo que concierne a metodologías, también se hace imprescindible aplicar metodologías de análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional. Tal es así, que por ejemplo, en lo que se refiere a la implantación y dependiendo de la magnitud del diseño y/o rediseño, se podría optar por diferentes métodos como el de la implantación piloto, por aproximaciones sucesivas, en paralelo, instantánea o mixta.

El éxito en el logro de los objetivos estratégicos y operativos de una entidad pública así como de su gestión, y, por ende, del logro de los objetivos de desarrollo económico y social del país dependen en gran medida de la adecuada implantación y funcionamiento del **Sistema de Organización Administrativa**.

Lo anterior se traduce en la capacidad que deben tener las entidades públicas y sus autoridades jerárquicas de diseñar estructuras organizacionales que respondan a las necesidades de su entidad, así como de los ciudadanos y del país en su conjunto, de manera eficaz y eficiente.

En consecuencia, la necesidad de contar con el SOA va más allá del mero hecho de diseñar estructuras óptimas, sino que tiene que ser un medio que permita transformar la forma de hacer gestión pública y de generar los servicios públicos de acuerdo a las necesidades de la sociedad; además, de convertirse

en un instrumento de gestión que permita mejorar el desempeño de los funcionarios públicos, especialmente los del nivel superior.

2.3.1 OBJETIVOS DEL SOA

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. Los objetivos específicos son:⁴⁰

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

La implantación del Sistema de Organización Administrativa tiene que ser realizada pensando, por un lado, en satisfacer las necesidades de los usuarios externos de la entidad pública. Por ejemplo: diseñando estructuras que permitan al usuario un rápido y fácil acceso a los servicios que presta una entidad pública.

⁴⁰ Contraloría General de la República. (2005) "Fundamentos del Sistema de Organización Administrativa". Centro Nacional de Capacitación CENCAP. La Paz.

Por otro lado, a partir del análisis organizacional se debe evitar la duplicación y dispersión de funciones, de modo que en una misma entidad o en entidades diferentes no existan unidades organizacionales que realicen las mismas funciones. Esto a su vez, permitirá, determinar con mayor precisión qué entidad o unidad organizacional tiene competencia y autoridad sobre determinadas funciones, las mismas que necesariamente tienen que estar relacionadas con su Misión institucional.

Optimizar la comunicación, la coordinación y el logro de los objetivos de una entidad pública, además de simplificar y dinamizar su funcionamiento con mayores niveles de eficiencia tiene que ver fundamentalmente con que el diseño de su estructura sea flexible y fácilmente adaptable a los cambios internos y externos. Se tendría que evitar, por ejemplo, tramos de control muy amplios (número de unidades que dependen de una sola jefatura), excesivos niveles de supervisión o más presencia de unidades administrativas y/o de asesoramiento en detrimento de unidades sustanciales que son el soporte para el logro de la Misión institucional.

En términos generales, optimizar la estructura organizacional de las entidades públicas pasa por cumplir con todos los objetivos específicos en su diseño, de modo que se pueda ofrecer servicios de calidad tanto a usuarios externos como internos y, asimismo, adaptarse a los acelerados cambios económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ambientales, etc. a las cuáles se enfrentan estas entidades.

2.3.2 PRINCIPIOS DEL SOA

En términos simples, los principios son axiomas o verdades fundamentales que tienen que servir como elementos inexcusables a momento de analizar, diseñar e implantar la estructura organizacional de una entidad pública.

Los principios en los cuales se sustenta la aplicación de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa son los siguientes:⁴¹

- a) **Estructuración técnica:** establece que la estructura organizacional de las entidades públicas se definirán en función de su Plan Estratégico Institucional y Programa de Operaciones anual, aplicándose, criterios, metodologías y técnicas de organización administrativa. Es decir, que la estructura organizacional de una entidad pública debe estar diseñada para contribuir al logro de sus objetivos estratégicos y de gestión.
- b) **Flexibilidad:** determina que la estructura organizacional de una entidad pública tiene que adecuarse a los cambios internos y externos en los cuáles se desenvuelve. Para que una entidad pública pueda adecuarse fácilmente a los cambios internos y externos, tiene que tener una estructura organizacional que más bien sea orgánica y no mecanicista o burocrática. Es decir, que no sea excesivamente piramidal y que cumpla con todos los objetivos del SOA.
- c) **Formalización:** que establece todos que los productos del SOA: El Manual de Procesos y Manual de Organización y Funciones, tienen que ser puestos por escrito. La formalización consiste en emitir una resolución interna de la entidad pública que garantice la implantación del

⁴¹ Resolución Suprema No. 217055, de 20 de mayo de 1997, Artículo 6º

Reglamento Específico del SOA y los Manuales de Procesos y Organización y Funciones.

- d) **Servicio a los usuarios:** determina que la estructura organizacional de una entidad pública tiene que estar orientada a facilitar la satisfacción de las necesidades de los usuarios internos y externos, a través de su estructuración en forma ágil, eficiente y con equidad social. Para satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos de los productos (bienes o servicios) de una entidad pública, su estructura debe estar diseñada de tal forma que se facilite su acceso a los mismos. Esto es pensar en estructuras flexibles, ambientes adecuados, canales de comunicación horizontales, etc.

2.3.3 NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Son de aplicación obligatoria en todas las entidades públicas establecidas en los artículos 3º y 4º de la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, de 20 de julio de 1990⁴².

Las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa tienen como objetivos:⁴³

- 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 sea conformada bajo criterios de orden técnico.

⁴² Resolución Suprema No. 217055, de 20 de mayo de 1997, Artículo 4º.

⁴³ Sistema de Organización Administrativa. Normas Básicas. Ministerio de Hacienda. La Paz, 2003.

2.3.4 PROCESOS DEL SOA

Las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa comprenden tres componentes o procesos:⁴⁴

PROCESOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Análisis Organizacional	Evaluar si la estructura organizacional ha contribuido al logro de los objetivos de la entidad
Diseño Organizacional	Proceso que permite definir o ajustar la estructura organizacional con base a los resultados del análisis
Implantación del Diseño	Proceso que permite implantar la estructura organizacional en función al diseño o rediseño

Fuente: CENCAP, 2005.

A continuación se desarrollan brevemente los alcances de cada proceso del SOA:⁴⁵

- a) **Análisis organizacional.-** Es el proceso mediante el cual se evalúa si la estructura organizacional de una entidad pública ha contribuido de manera eficaz y eficiente al logro de sus objetivos institucionales. Las disposiciones legales vigentes en materia de organización administrativa, así como el Plan Estratégico Institucional y el Programa de Operaciones Anual de una entidad pública se constituyen en los insumos para el análisis organizacional. Efectuar el análisis organizacional es identificar los problemas o los aspectos positivos de orden estratégico, y operativo que se presentan en la estructura organizacional de la entidad, así como las causas que lo provocaron. Se evalúa principalmente la calidad de los servicios y/o bienes proporcionados a los usuarios internos y externos

⁴⁴ Contraloría General de la República. "Fundamentos del Sistema de Organización". Administrativa". Centro Nacional de Capacitación CENCAP. La Paz, 2005.

⁴⁵ Contraloría General de la República. "Sistema de Organización Administrativa para el Nivel Superior". Centro Nacional de Capacitación CENCAP. La Paz, 2005.

por la entidad pública; así como, la efectividad de los procesos y la rapidez de respuesta de la estructura organizacional frente a los cambios internos y externos a la que se enfrenta ésta

- b) **Diseño Organizacional.-** Es el proceso a través del cual se define o ajusta la estructura de la entidad, sobre la base de los resultados del análisis organizacional. Es decir, es un medio que va a posibilitar que la estructura organizacional facilite el logro de los objetivos estratégicos y operativos determinados por una entidad pública. El propósito del diseño o rediseño organizacional, es contar con una estructura organizacional que permita el logro de los objetivos institucionales y operativos de una entidad pública, en forma eficaz y eficiente.

- c) **Implantación del Diseño Organizacional.-** Es el proceso mediante el cual se implanta la estructura organizacional, de modo que ésta se ajuste al Plan Estratégico Institucional y Programa de Operaciones Anual de una entidad pública. Se tiene que implantar la estructura organizacional en la entidad sobre la base de los resultados del diseño organizacional, conforme a lo establecido en las Normas Básicas del Sistema de Organizacional Administrativa.

2.3.5 RELACIÓN DEL SOA CON OTROS SISTEMAS DE LA LEY 1178

El Sistema de Organización Administrativa establece, en función a los procesos y funciones de los otros sistemas de Administración y Control Gubernamentales, la estructura organizacional necesaria para su funcionamiento. Sin embargo, el Sistema de Organización Administrativa se interrelaciona de manera directa con los siguientes sistemas:⁴⁶

⁴⁶ Contraloría General de la República. Ob. Cit.

- a) **Sistema de Programación de Operaciones:** considerando el Plan Estratégico Institucional, la misión, la visión y los objetivos institucionales de una entidad pública, el SPO establece los objetivos de gestión, las operaciones y recursos de la entidad, en función de los cuales se identifica las necesidades de estructura organizacional. El SOA, a su vez, prevé y determina la estructura organizacional para el cumplimiento de los objetivos de gestión y estratégicos de la entidad.
- b) **Sistema de Presupuesto:** prevé los montos y fuentes de financiamiento que son necesarios para la asignación de recursos que requiere la estructura organizacional de una entidad pública. A su vez, el SOA prevé y determina la estructura organizacional en función a los objetivos y productos determinados.
- c) **Sistema de Administración de Personal:** define, con relación al SOA, las normas y procesos de dotación de personal, contratación y asignación de personal necesario para desarrollar las atribuciones de las unidades organizacionales que conforman la estructura de una entidad pública. El SOA, a su vez, permite la conformación de áreas y unidades organizacionales, establece medios e instancias de comunicación y coordinación interna y externa y procesos que sirven de base para la dotación de personal, su contratación y asignación de funciones.
- d) **Sistema de Control Gubernamental:** determina disposiciones y normas de control gubernamental, particularmente de control interno relativas al SOA, y ejerce el control sobre su implantación y funcionamiento. El Sistema de Organización Administrativa, establece a su vez, los Manuales de Organización y Funciones y de Procesos y el Reglamento Específico de la entidad que sirven de base para el ejercicio del Control Gubernamental.

CAPÍTULO III

MARCO INSTITUCIONAL Y LEGAL

3.1 EL MUNICIPIO DE SORATA

3.1.1 ASPECTOS GENERALES

El Gobierno Municipal de Sorata fue Constituido en el marco de la Ley 2028 de Municipalidades y la Ley 1551 de Participación Popular. Es una Entidad de Derecho Público con Autonomía Municipal consistente en la potestad Normativa, Fiscalizadora, Ejecutiva, Administrativa y Técnica dentro de su Jurisdicción.

El Municipio de Sorata está ubicado territorialmente en la Primera Sección perteneciente a la Provincia Larecaja del Departamento de La Paz.

Se sitúa a 147 Km de la sede de Gobierno y esta a una altitud de 2.697 m.s.n.m. geográficamente se sitúa entre los 15°00'00" a 16°00'00" de longitud sur y entre los 68°00'00" de longitud oeste.

Limita al Sur con la Provincia Omasuyos – Achacachi; al Oeste, con la Provincia Muñecas y el Municipio Combaya; al Este, con el Municipio Guanay y Tipuani y al Norte con los Municipios de Quiabaya, Tacacoma

Las características climáticas indican que el clima es templado y ligeramente seco. Las precipitaciones pluvial media normal es 774,20 mm por año siendo el mes de febrero con 171 mm, considerando el mes más lluvioso. La temperatura promedio es de 14,63 grados centígrados, la temperatura máxima se presenta

en el mes de Octubre con 27.70 grados centígrados, la temperatura mínima media de 5.9 grados centígrados y corresponde al mes de Julio.

El Municipio de Sorata cuenta con 18,932 habitantes de los cuales 2,217 h. pertenece al área urbano y 16,715 h. pertenecen al área rural, razón por la cual se ha definido como política priorizar las demandas de los cantones, comunidades y organizaciones del Municipio en forma participativa, equitativa y concertada con las bases, ya que es necesario la participación de todo los actores sociales en la operativización de todo los proyectos y actividades propuestas en el POA.

Los Recursos destinados al Municipio se distribuye entre los 10 cantones, en el caso del área rural se toma en cuenta las diferentes centrales que conforman un cantón y en el área urbana existen villas, zonas y se hace énfasis al número de familias, bajo este criterio es que se conforma la atención de demandas y necesidades de las OTB's.

La población del Municipio de Sorata se dedica en el área altiplánica a la agricultura, en el Sector de la Cordillera a la minería y el pueblo en si al Turismo

3.1.2 MISION, VISION Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- **VISIÓN**

“Consolidarse como un Municipio de integración de los pueblos amazónicos y del occidente, de hombres y mujeres solidarios y comprometidos con la diversidad cultural y turismo, su medio ambiente, la equidad y la igualdad de oportunidades, centro productivo, turístico y de servicios competitivos, de gobierno democrático, transparente y legitimado por la participación social”.

- **MISIÓN**

“Contribuir a la realización de las necesidades colectivas, garantizar la integración y la participación de los ciudadanos de forma equitativa en la planificación y desarrollo humano sostenible del Municipio. Asimismo, promover y dinamizar el desarrollo humano sostenible, equitativo y participativo del Municipio, a través de la formulación y ejecución de políticas, planes, programas y proyectos, concordantes con la planificación del desarrollo departamental y nacional”.

- **OBJETIVOS**

- Mejorar las condiciones sociales y culturales de la población, en un proceso constante de participación social y ejercicio de los derechos humanos y ciudadanos.
- Mejorar las condiciones de habitabilidad del Municipio, incrementando la cobertura de acceso a los servicios y equipamiento y ejecución de acciones de mejoramiento de las comunidades en todo los Cantones.
- Promover el desarrollo económico y la generación de empleo local a través de la Inversión Pública Municipal y la Inversión Privada competitiva, en los sectores de mayor vocación productiva del Municipio.
- Avanzar en la construcción de la Alcaldía como una institución transparente y confiable, con mayor solvencia financiera y libre de corrupción, con mejoradas y más eficientes capacidades técnicas y administrativas.

3.1.3 OBJETIVOS POR LINEAMIENTO ESTRATÉGICO

- Municipio Productivo y Competitivo

- Incrementar la eficiencia en la prestación de servicios públicos y se ha canalizando inversión privada hacia las zonas rurales con mayor vocación productiva.
- Contribuir al desarrollo turístico en el Municipio de Sorata, a través de acciones de promoción.
- Municipio con equidad de Género
- Fortalecer los mecanismos para la aplicación de la Ley Contrala Violencia Familiar, para el respeto de los derechos humanos de las mujeres y para la promoción de la seguridad ciudadana.

3.1.4 NIVELES DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE SORATA

a) Nivel Normativo y de Fiscalización

- Honorable Concejo Municipal de Sorata

b) Nivel de decisión

- Ejecutivo Municipal de Sorata MAE

c) Nivel Ejecutivo

- Oficialía Mayor Administrativo Financiero
- Oficial Mayor Técnico

d) Nivel Operativo

- Dirección de Recursos Humanos
- Contabilidad y Presupuesto
 - Encargado de Almacenes y Activos Fijos
 - Adquisiciones
 - Auxiliar de Contabilidad
- Dirección de Fiscalización
 - Encargado de Recaudaciones

- Dirección de Fomento a la Producción Agropecuaria
 - Técnico Zootecnista
- Dirección de Área Turismo
- Procurador Coactivo y Limites
- Área de Defensoría de la Niñez y Adolescencia
- Fiscal de Obras y Supervisión
- Encargado de ordenamiento Urbano y catastro
- Encargado de Proyectos
- Topógrafo
 - Técnico 1 Ingeniero Civil
 - Técnico 2 Ingeniero Civil
 - Encargado de Electrificación y Antena
 - Encargado de Servicios básicos y Agua Potable
- Intendente Municipal
 - Gendarme 1
 - Gendarme 2
 - Limpieza 1
 - Limpieza 2
 - Limpieza 3
 - Limpieza 4
 - Limpieza 5
 - Limpieza 6

e) Nivel de Apoyo

- Secretaria del Alcalde
- Secretaria del Concejo Municipal
- Chofer del Ejecutivo Municipal
- Chofer de Volqueta 1
- Chofer de Volqueta 2
- Portero de las oficinas del Municipio

f) Nivel Descentralizado y desconcentrado

- Agentes Cantónales

Véase organigrama del Gobierno Municipal de Sorata en Anexo N° 1, del presente trabajo.

3.2 MARCO LEGAL Y NORMATIVO

El presente trabajo está enmarcado dentro de las siguientes disposiciones legales:

- Constitución Política del Estado, Ley 3942 de la Asamblea Constituyente, de 07 de febrero de 2009.
- Ley N° 1178, Sistema de Administración y Control Gubernamental del 20 de julio de 1990.
- Ley N° 2028 de Municipalidades del 28 de octubre de 1999
- Ley N° 2235 Dialogo Nacional 2000 del 30 de julio de 2001
- Ley N° 1551 de Participación Popular del 20 de abril de 1994
- Ley de Descentralización Administrativa del 28 de julio de 1995
- Resolución Suprema N° 217055 de 20 de mayo de 1997. Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.

CAPÍTULO IV

METODOLOGIA DE TRABAJO

4.1 TIPO DE ESTUDIO

El trabajo es de tipo descriptivo. Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes.

Los estudios descriptivos "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 o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga".⁴⁷

El análisis de la investigación descriptiva de manera independiente señala las características y peculiaridades del diseño de un Manual de organización y funciones para el Municipio de Sorata, que coadyuve al eficiente trabajo de los funcionarios de la institución conforme a la naturaleza de sus actividades.

4.2 METODO DE INVESTIGACION

Para lograr los objetivos de la investigación, se utilizaron los métodos generales del análisis y síntesis.

⁴⁷ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. "Metodología de la Investigación". México. McGRAW - HILL. 2007. Pág. 60.

El análisis es la separación material o mental del objeto de investigación en sus partes integrantes con el propósito de descubrir los elementos esenciales que lo conforman; por su parte la síntesis consiste en la integración material o mental de los elementos o nexos esenciales de los objetos, con el objetivo de fijar las cualidades y rasgos principales inherentes al objeto.⁴⁸

4.3 FUENTES Y TECNICAS

4.3.1 FUENTES DE INFORMACION

Se recurrirá a las siguientes fuentes de información:

- a) Fuente primaria: información recabada mediante la aplicación de entrevista estructurada a los funcionarios del Gobierno Municipal de Sorata.
- b) Fuente secundaria: información recabada de textos, obras científicas, revistas y publicaciones especializadas.

4.3.2 TECNICAS

Se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de información:

- a) **Entrevista estructurada.-** Estuvo dirigida al personal ejecutivo y administrativo del Gobierno Municipal de Sorata, con la finalidad de conocer su percepción respecto al Sistema de Organización Administrativa y la necesidad de implementar un manual de organización y funciones para el Municipio. (Véase instrumento en Anexo N° 2 del presente trabajo). "Esta forma de entrevista se realiza sobre la base de

⁴⁸ RODRIGUEZ, Francisco y otros. "Introducción a la Metodología de las Investigaciones Sociales". La Habana. Ed. Política. 1994. Pág. 34.

un cuestionario previamente formulado y preparado y estrictamente normalizado, a través de una lista de preguntas establecidas con anterioridad"⁴⁹.

- b) **Observación documental.**- Esta técnica permitirá recopilar información bibliográfica relativa al proceso de gestión, la gestión municipal, el Sistema de Organización Administrativa y otros temas inherentes al problema de investigación, así como documentos, disposiciones legales y otros relativos a la administración municipal. Esta técnica se refiere "a la investigación bibliográfica realizada en diversos tipos de escritos, tales como libros, documentos académicos, actas o informes, revistas, etc."⁵⁰

4.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de estudio está conformada por funcionarios del nivel ejecutivo y administrativo del Municipio de Sorata, que suman un total de 9 personas.

Considerando que la población es reducida, no se utilizó ningún criterio de muestreo, sino que se consideró a la totalidad de sujetos de la población, es decir, a los 9 funcionarios del Municipio de Sorata, por tanto se efectuó un censo.

⁴⁹ ANDER-EGG, Ezequiel. "Técnicas de Investigación Social". Buenos Aires. Edit. Humanidades. 1992. Pag. 227.

⁵⁰ Ibidem.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos a través de la entrevista estructurada, dirigida a funcionarios del Gobierno Municipal de Sorata, con la finalidad de conocer la forma en que desarrollan sus funciones y la percepción que tienen sobre la necesidad de contar con un Manual y Funciones.

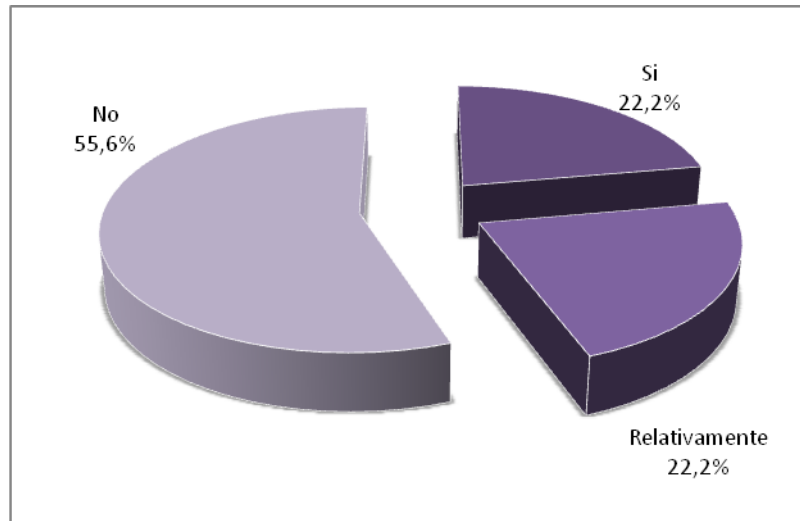
5.1 CONOCIMIENTO DE LAS NORMAS BÁSICAS DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA, POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS

CUADRO N^o
CONOCIMIENTO DE LAS NORMAS BÁSICAS DE ORGANIZACIÓN
ADMINISTRATIVA

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	2	22,2
Relativamente	2	22,2
No	5	55,6
TOTAL	9	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la entrevista efectuada a las autoridades y funcionarios del Municipio de Sorata.

GRÁFICO N°
CONOCIMIENTO DE LAS NORMAS BÁSICAS DE ORGANIZACIÓN
ADMINISTRATIVA



Consultados si las autoridades municipales y funcionarios conocen las normas básicas de organización administrativa, por las cuales se rigen las instituciones públicas del Estado, una mayoría representada por el 55,6% respondió de manera negativa, en tanto que el 22,2% respondió de forma afirmativa y otros similar porcentaje dijo que sólo de manera relativa.

Estas respuestas muestran que las autoridades y funcionarios del municipio de Sorata desconocen las normas básicas de organización administrativa que rigen las instituciones públicas del Estado, lo que no sólo perjudica el desempeño eficiente de las funciones de los funcionarios, sino que se advierte la inobservancia de la Ley 1178 que obliga a todas las entidades estatales a implementar las normas de organización administrativa, con el propósito de evitar la duplicación y dispersión de funciones, así como para optimizar la comunicación, la coordinación y el logro de los objetivos.

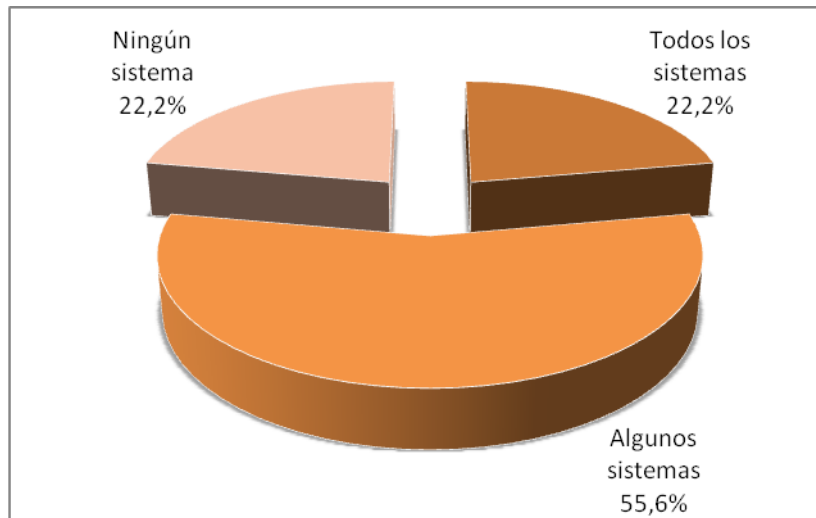
5.2 GRADO DE APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS Y SUBSISTEMAS ESTABLECIDOS EN LA LEY 1178 EN EL MUNICIPIO DE SORATA

CUADRO N°
GRADO DE APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS Y SUBSISTEMAS ESTABLECIDOS EN LA LEY 1178

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Todos los sistemas	2	22,2
Algunos sistemas	5	55,6
Ningún sistema	2	22,2
TOTAL	9	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la entrevista efectuada a las autoridades y funcionarios del Municipio de Sorata.

GRÁFICO N°
GRADO DE APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS Y SUBSISTEMAS ESTABLECIDOS EN LA LEY 1178



A la pregunta respecto a la medida en que el Municipio de Sorata aplica los sistemas y subsistemas establecidos en la Ley 1178 para mejorar su gestión municipal, el 55,6% ha respondido que sólo aplica algunos sistemas, el 22,2% señaló que aplica todos los sistemas, y el mismo porcentaje de acuerdo a lo

que se observa en el cuadro y gráfico precedente, representado por el 22,2% ha señalado que no se aplica ningún sistema.

Por los datos recabados, se puede manifestar que el Municipio de Sorata no cuenta con los sistemas y subsistemas señalados en la Ley 1178, aspecto que deriva en el incumplimiento de la Ley, que incide en que la gestión municipal se efectúe bajo criterios discrecionales sin aplicar la normativa correspondiente. Esto perjudica o limita las posibilidades de lograr una gestión municipal eficiente, que responda a las demandas de la población del municipio.

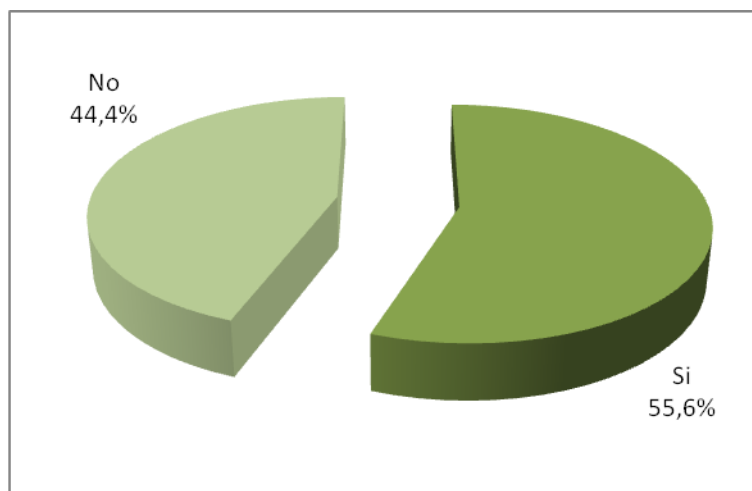
5.3 APLICACIÓN DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EL MUNICIPIO DE SORATA CONFORME A LA LEY 1178

CUADRO N°
APLICACIÓN DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	5	55,6
No	4	44,4
TOTAL	9	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la entrevista efectuada a las autoridades y funcionarios del Municipio de Sorata.

GRÁFICO N°
APLICACIÓN DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA



Respecto a que si el Municipio de Sorata aplica el Sistema de Organización Administrativa conforme a la Ley 1178, una mayoría ha respondido de manera afirmativa (55,6%), en tanto que el restante 44,4% ha dado a conocer una respuesta negativa.

Los resultados anteriores muestran divergencia de criterios entre los funcionarios, lo que implica que no se implementó el Sistema de Organización Administrativa o bien existe poca difusión sobre los alcances del sistema, lo que dificulta el desempeño de los funcionarios del municipio. La Ley 1178 obliga a todas las entidades del Estado a implementar no sólo el SOA sino, los otros sistemas establecidos, por lo que las autoridades del Municipio de Sorata deberían mostrar mayor preocupación en la implementación de estos sistemas y subsistemas, con el propósito de mejorar la gestión municipal.

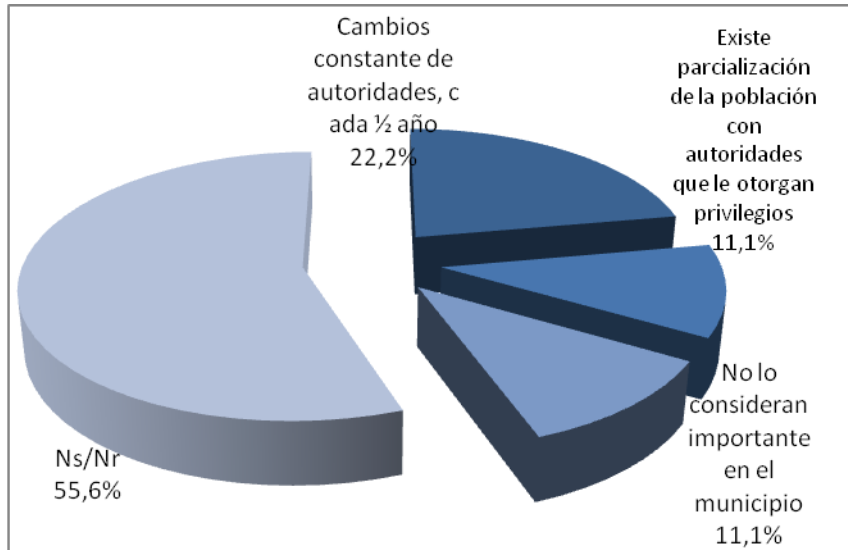
5.4 RAZONES POR LAS QUE NO SE IMPLEMENTÓ EL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

CUADRO N°
RAZONES POR LAS QUE NO SE IMPLEMENTÓ EL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Cambios constante de autoridades, cada ½ año	2	22,2
Existe parcialización de la población con autoridades que le otorgan privilegios	1	11,1
No lo consideran importante en el municipio	1	11,1
Ns/Nr	5	55,6
TOTAL	9	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la entrevista efectuada a las autoridades y funcionarios del Municipio de Sorata.

GRÁFICO N°
RAZONES POR LAS QUE NO SE IMPLEMENTÓ EL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA



Según los funcionarios entrevistados, existen diversas razones por las que no se ha implementado el Sistema de Organización Administrativa en el Municipio de Sorata. Así por ejemplo, el 22,2% ha indicado que esto se debe a los constantes cambios de las autoridades cada 6 meses, el 11,1% manifiesta que existe parcialización por parte de la población con las autoridades que les otorgan privilegios, las autoridades y funcionarios según el 11,1% consideran que estos aspectos no son importantes, el restante 55,6% no dio respuesta a la interrogante, porque aducen que el SOA se ha implementado.

Por las respuestas obtenidas se puede señalar que el Municipio de Sorata enfrenta diversos problemas que han imposibilitado la implementación del SOA; sin embargo, se debe señalar que estos problemas no pueden constituirse en trabas para el cumplimiento de la Ley, particularmente cuando se trata de una entidad como el Gobierno Municipal de Sorata, que necesita planificar, ejecutar y evaluar sus proyectos o programas en sujeción a las normas establecidas.

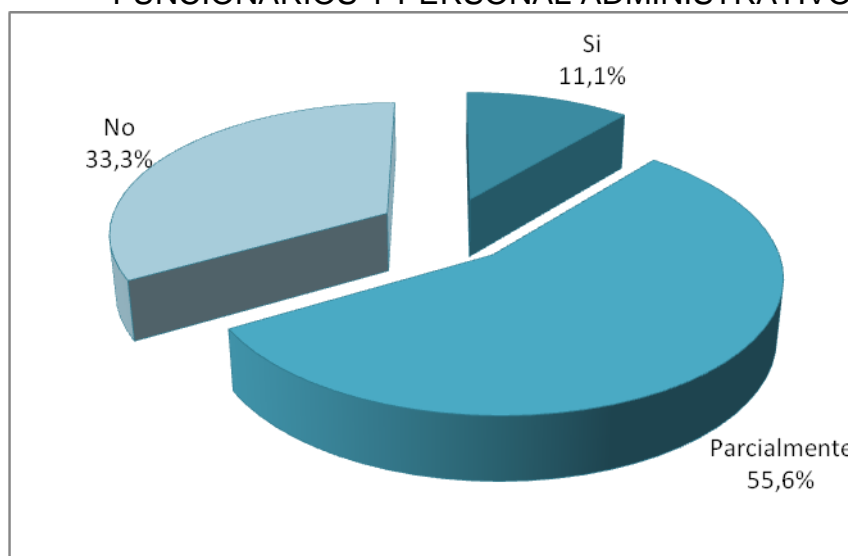
5.5 DEFINICIÓN DE DEBERES Y FUNCIONES PARA LAS AUTORIDADES, FUNCIONARIOS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO

CUADRO N°
DEFINICIÓN DE DEBERES Y FUNCIONES PARA LAS AUTORIDADES,
FUNCIONARIOS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	1	11,1
Parcialmente	5	55,6
No	3	33,3
TOTAL	9	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la entrevista efectuada a las autoridades y funcionarios del Municipio de Sorata.

GRÁFICO N°
DEFINICIÓN DE DEBERES Y FUNCIONES PARA LAS AUTORIDADES,
FUNCIONARIOS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO



Respecto a que si el Gobierno Municipal de Sorata tiene establecidos los deberes y funciones de las autoridades, funcionarios y personal administrativo, una mayoría que alcanza al 55,6% expresa que sólo de manera parcial están

establecidos los deberes y funciones, el 33,3% manifiesta que NO, y el restante 11,1% ha dado a conocer una respuesta afirmativa.

De acuerdo a lo que se observa en el cuadro y gráfico precedente, el trabajo de los funcionarios del municipio de Sorata carece de la delimitación de funciones, lo que ocasiona duplicidad de funciones, que es lo que precisamente trata de evitar el SOA. Al no estar delimitados claramente las funciones del personal del municipio, las actividades se desarrollan bajo criterios discrecionales que afectan el buen desempeño de la gestión municipal con perjuicio de la población. Esto plantea la necesidad de definir líneas de autoridad, funciones y atribuciones de cada uno de los funcionarios con criterio técnico.

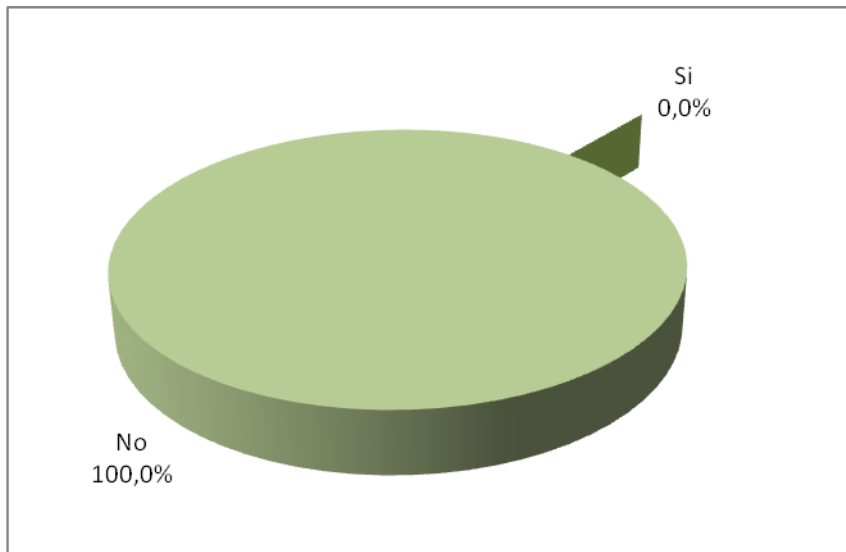
5.6 EXISTENCIA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CUADRO N°
EXISTENCIA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0,0
No	9	100,0
TOTAL	9	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la entrevista efectuada a las autoridades y funcionarios del Municipio de Sorata.

GRÁFICO N°
EXISTENCIA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



Según resultados mostrados, se observa que la totalidad de funcionarios entrevistados coinciden en señalar que el Gobierno Municipal de Sorata carece de un manual de organización y funciones que oriente el trabajo del personal.

Las respuestas proporcionadas por los funcionarios y autoridades muestran que el Municipio de Sorata, además de no haber implementado el SOA, tampoco cuenta con un manual de funciones que defina de manera formal y clara las funciones para el personal que trabaja en esta institución; lo cual implica que el trabajo que desempeñan los funcionarios no está delimitado, ni se sujeta a las normas vigentes; sino por el contrario, a falta de este instrumento de gestión, tienen que desempeñar sus funciones bajo criterios unilaterales o por iniciativa propia. Esto plantea la necesidad de elaborar un manual de organización y funciones conforme a lo que establece la Ley 1178 a través del Sistema de Organización Administrativa.

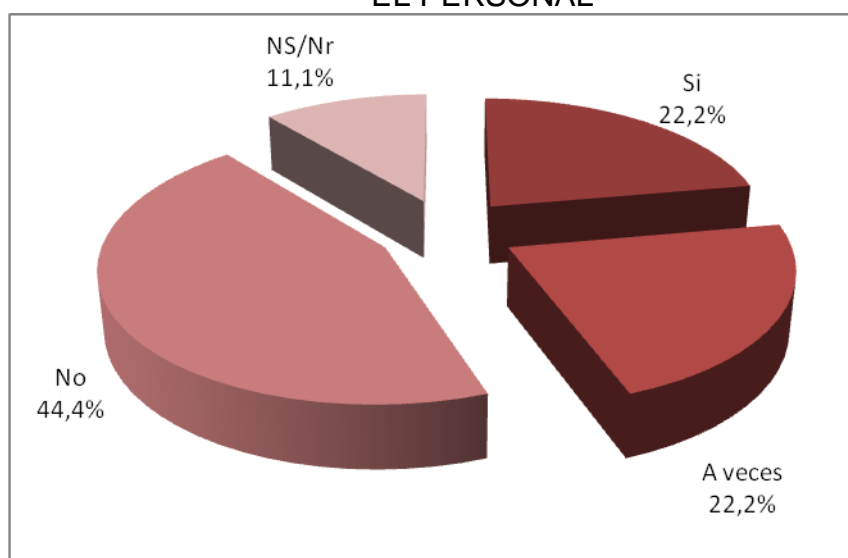
5.7 PREOCUPACIÓN DEL ALCALDE POR BRINDAR ORIENTACIÓN PARA QUE EL PERSONAL CUMPLA CON LAS NORMAS, MANUAL DE FUNCIONES Y REGLAMENTO INTERNO

CUADRO N°
PREOCUPACIÓN DEL ALCALDE POR BRINDAR ORIENTACIÓN PARA QUE
EL PERSONAL

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	2	22,2
A veces	2	22,2
No	4	44,4
NS/Nr	1	11,1
TOTAL	9	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la entrevista efectuada a las autoridades y funcionarios del Municipio de Sorata.

GRÁFICO N°
PREOCUPACIÓN DEL ALCALDE POR BRINDAR ORIENTACIÓN PARA QUE
EL PERSONAL



Respecto a la orientación que pueda brindar el Alcalde a sus funcionarios como el ejecutivo máximo del Gobierno Municipal de Sorata, respecto del

cumplimiento de las normas, manual de funciones y reglamento interno, el 44,4% dijo de NO, el 22,2% manifiesta que SI, el mismo porcentaje 22,2% indica que sólo a veces y por último el 11,1% no dio respuesta a la pregunta.

Los resultados indican que el municipio de Sorata no sólo carece de un manual de funciones, sino que a falta de este instrumento el Alcalde tampoco se preocupa por orientar a sus funcionarios, con relación a las funciones que deben desempeñar.

Para suplir esta deficiencia, es decir, la falta de reglamentos y manual de funciones, ha obligado que se lleven técnicos (instructores de la Contraloría) de la ciudad de La Paz, para dictar seminarios donde se brinde orientación a los funcionarios municipales sobre sus funciones y responsabilidades. También se brindó un Curso sobre la Ley 11787 en CENCAP (durante una semana, agosto 2009) y el Oficial Mayor se preocupó por brindar orientación personal a los funcionarios para el cumplimiento de sus obligaciones. Pero esto resulta insuficiente dada la inestabilidad del gobierno municipal.

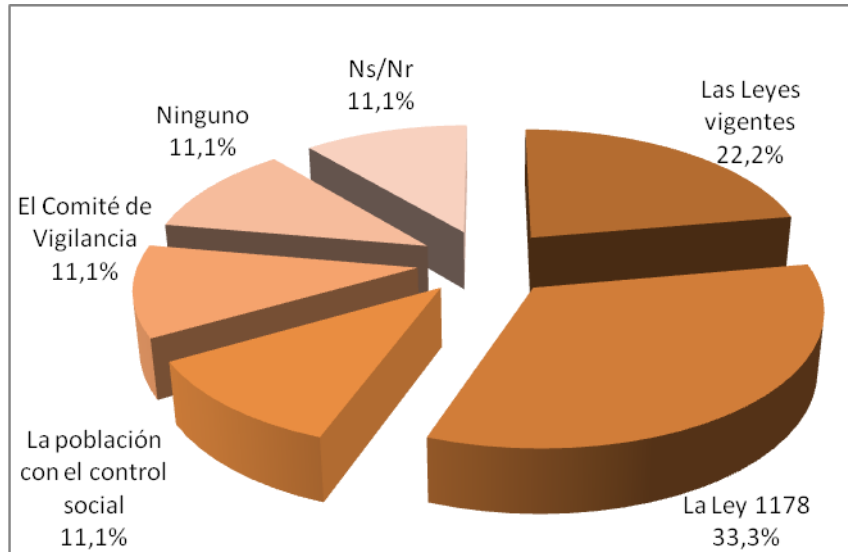
5.8 INSTANCIAS QUE FISCALIZAN LA GESTIÓN MUNICIPAL

CUADRO N°
INSTANCIAS QUE FISCALIZAN LA GESTIÓN MUNICIPAL

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Las Leyes vigentes	2	22,2
La Ley 1178	3	33,3
La población con el control social	1	11,1
El Comité de Vigilancia	1	11,1
Ninguno	1	11,1
Ns/Nr	1	11,1
TOTAL	9	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la entrevista efectuada a las autoridades y funcionarios del Municipio de Sorata.

GRÁFICO N°
INSTANCIAS QUE FISCALIZAN LA GESTIÓN MUNICIPAL



Consultados sobre las instancias o niveles que fiscalizan la gestión municipal, la mayoría representada por el 33,3% respondió que la Ley 1178 de control gubernamental, seguido de un 22,2% que manifiesta que el conjunto de leyes vigentes, opiniones diversas manifiestan que la población ejerce el control social, otra proporción manifiesta que el encargado es el Comité de Vigilancia, seguido de quienes manifiestan que ningún organismo ejerce control.

Estas respuestas muestran que los funcionarios y más aún las autoridades del municipio de Sorata, desconocen cuáles son las instancias obligadas a fiscalizar la gestión municipal, lo cual hace que, por ejemplo, el Comité de Vigilancia en ocasiones pretende fiscalizar a las autoridades y funcionarios municipales, como consecuencia de la falta de claridad en la determinación de funciones y atribuciones para los actores del municipio, lo que va en desmedro de un adecuado manejo de los recursos y los bienes que deben estar al servicio de la población, esto puede ser superado con la implementación de un manual

y organización de funciones, además de crear un clima de estabilidad dentro del gobierno municipal.

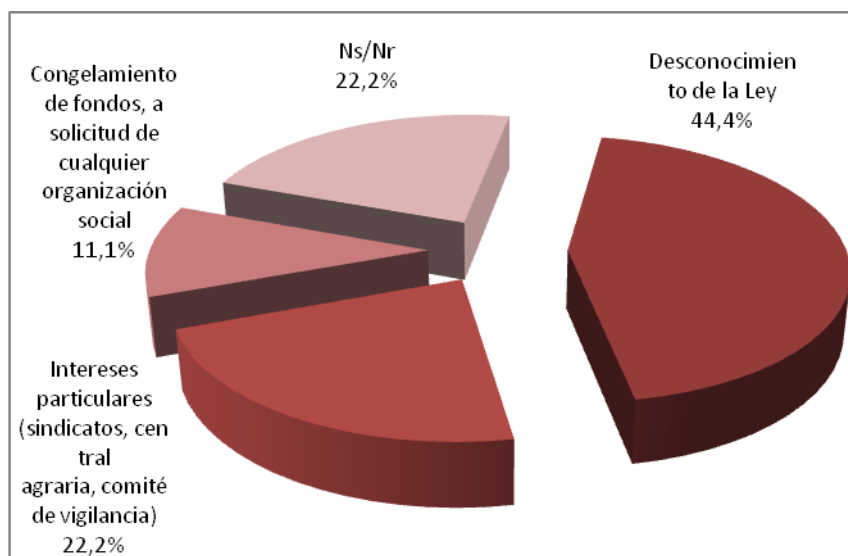
5.9 PROBLEMAS O DIFICULTADES QUE AFRONTA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL MUNICIPIO DE SORATA

CUADRO N°
PROBLEMAS O DIFICULTADES QUE AFRONTA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL MUNICIPIO DE SORATA

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Desconocimiento de la Ley	4	44,4
Intereses particulares (sindicatos, central agraria, comité de vigilancia)	2	22,2
Congelamiento de fondos, a solicitud de cualquier organización social	1	11,1
Ns/Nr	2	22,2
TOTAL	9	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la entrevista efectuada a las autoridades y funcionarios del Municipio de Sorata.

GRÁFICO N°
PROBLEMAS O DIFICULTADES QUE AFRONTA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL MUNICIPIO DE SORATA



Los principales problemas o dificultades que afronta la gestión administrativa y financiera del Municipio de Sorata, según el 44,4% es el desconocimiento de las leyes y normativa vigentes, un 22,2% expresa que existen intereses particulares (sindicatos, central agraria, comité de vigilancia y otros actores sociales) que sólo pretenden un beneficio particular y no de la población en general, el 11,1% ha señalado que el principal problema es el congelamiento de fondos que dado la inestabilidad del gobierno municipal, y por último el 22,2% no dio respuesta a la pregunta formulada.

Estas respuestas muestran que son diversos los problemas que afronta el municipio de Sorata en su gestión administrativa-financiera; sin embargo, se pondera el hecho de que el desconocimiento de las leyes, es el problema principal; debido a ello, es que el municipio no ha implementado el SOA y carece de un manual de funciones y reglamentos internos, generando confusión en el trabajo de los funcionarios y otras autoridades.

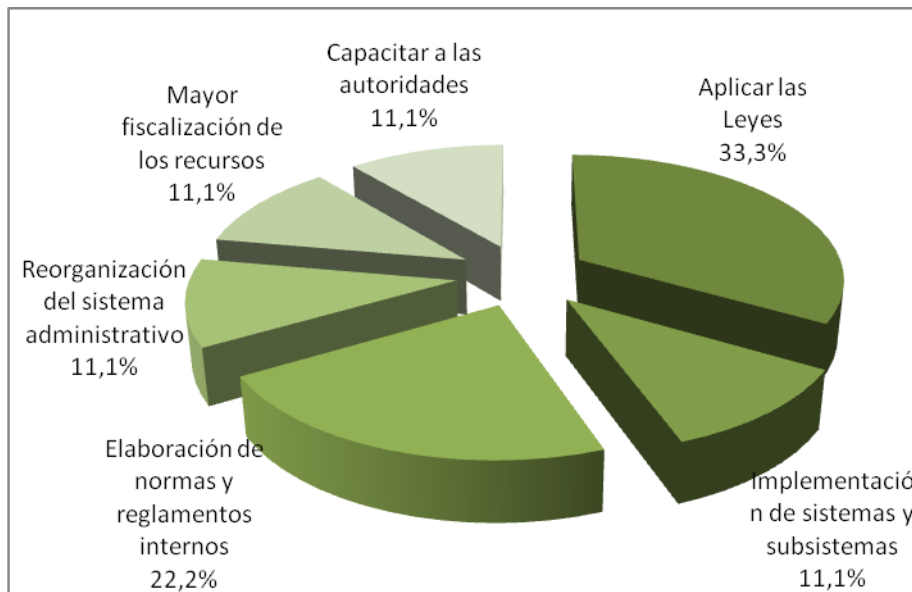
5.10 ALTERNATIVAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DE SORATA

CUADRO N°
ALTERNATIVAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Aplicar las Leyes	3	33,3
Implementación de sistemas y subsistemas	1	11,1
Elaboración de normas y reglamentos internos	2	22,2
Reorganización del sistema administrativo	1	11,1
Mayor fiscalización de los recursos	1	11,1
Capacitar a las autoridades	1	11,1
TOTAL	9	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la entrevista efectuada a las autoridades y funcionarios del Municipio de Sorata.

**GRÁFICO N°
ALTERNATIVAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**



Las sugerencias que parten de los propios funcionarios para mejorar la gestión del Municipio de Sorata, son diversas. El 33,3% plantea que se debe aplicar las Leyes, el 22,2% expresa que se debe elaborar normas y reglamentos internos, el 11,1% manifiesta que se debe implementar sistemas y subsistemas acorde a la Ley 1178, el mismo porcentaje 11,1% señala que se debe reorganizar el sistema administrativo, otro porcentaje similar indica que debería existir una mayor fiscalización de los recursos y finalmente se plantea que se debe capacitar a los funcionarios.

Las respuestas muestran que los funcionarios y autoridades del Gobierno Municipal de Sorata cuentan con sugerencias que parten de experiencias dentro de la administración pública, pero la base fundamental para mejorar la gestión administrativa, radica en la implementación del SOA y en la elaboración de un manual y organización de funciones, que garantice una gestión eficiente y evite la improvisación.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA: MANUAL Y ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE SORATA

En virtud de los resultados del trabajo de campo efectuado, donde se evidencia la carencia de un manual de funciones en el Municipio de Sorata, que perjudica el desempeño de los funcionarios de la entidad, el presente trabajo propone el Diseño del Manual y Organización de Funciones del Gobierno Municipal de Sorata, de manera que cada funcionario de acuerdo al Ítem o cargo que posee mejore el rendimiento de acuerdo a un conjunto de instrumentos básicos para el Sistema Organización Administrativa y el proceso de gestión del Gobierno Municipal.

6.1 OBJETIVOS DEL MANUAL

Los objetivos del Manual de Organización y Funciones son:

- a) Proveer los medios de referencia para el ordenamiento macro y micro organizacional.
- b) Construir el instrumento básico para el sistema de administración del Gobierno Municipal.
- c) Informar de manera expresa sobre el conjunto de objetivos y funciones que debe normar el ordenamiento institucional y su correcta administración.
- d) Servir de guía para la elaboración de planes y programas, la asignación de tareas y la evaluación de las actividades de cada uno de los niveles y unidades del Gobierno Municipal.

- e) A través de la identificación puntual de las comunicaciones necesarias entre las diferentes unidades, lograr coordinación más eficiente de actividades.
- f) Proveer la guía de referencia para la implementación de mejoras y modificaciones en los diferentes sistemas de la organización.

6.2 TÉCNICA DE ELABORACIÓN

El Manual de Organización y Funciones constituye el instrumento básico normativo, que permite a las autoridades ejecutivas, delimitar funciones y responsabilidades a cada uno de los funcionarios públicos del Gobierno Municipal de Sorata.

El presente documento no debe tener carácter definitivo, y su vigencia no será permanente por el contrario, deberán ser objeto de continua revisión y actualización, y deberán ser incorporadas permanentemente modificaciones que surjan de cambios en el Gobierno Municipal, originados en nuevas necesidades, objetivos y experiencias y nuevas normas internas o generales que sean aprobadas.

6.3 PROCEDIMIENTO

Las modificaciones que sean necesarias en el presente manual estarán sujetas a las siguientes normas generales:

- a) Así como la observancia de este manual, es obligatoria para todos y cada uno de los niveles y unidades de la Alcaldía Municipal; su revisión y actualización es responsabilidad de todas y cada una de las unidades de los niveles de decisión, asesoramiento, apoyo administrativo, operativo y descentralizado.

- b) Los responsables de las diferentes unidades que estimen que su estructura interna, objetivos y funciones y otros aspectos mencionados en este manual, hayan cambiado sustancial y permanentemente, tienen la obligación de comunicar estos cambios al nivel superior inmediato sugiriendo de manera concreta las modificaciones que debieran realizarse en la unidad bajo su responsabilidad.
- c) El funcionario que considere que las funciones que desempeña el personal de su propia unidad u otra con la que coordine su trabajo, hayan cambiado de manera sustancial y permanentemente, sin que estos cambios hayan sido detectados por el responsable de la unidad a la que pertenece, tiene la obligación de solicitar al responsable de su unidad y correspondiente análisis y estudio.
- d) Los responsables de las diferentes unidades, recomendarán la aprobación o desaprobación de las solicitudes de reordenamiento o reasignación de funciones de las unidades de la Alcaldía Municipal, comunicando la decisión y recomendación al responsable de la o de las unidades pertinentes.
- e) En caso de aprobarse reformas o modificaciones en la estructura orgánica de la Alcaldía Municipal, se deberá elaborar el correspondiente documento modificadorio del presente manual, y deberá ser puesto en conocimiento de las unidades y personas involucradas en las modificaciones.

6.4 MANUAL DE FUNCIONES

6.4.1 CONCEJO MUNICIPAL DE SORATA

Sus actos se ceñirán a lo que disponen los Art. 280, 281, 282, 283, 284, 285 y 286 de la nueva Constitución Política del Estado Plurinacional aprobado en el

Referéndum de fecha 25 de enero de 2009 y promulgada el 7 de febrero de 2009.

Explícitamente, a la Ley N° 2028 Orgánica de Municipalidades del 10 de enero de 1985, que en su Título II, Capítulo I Art. 19ª, señala la determinación y atribuciones del Concejo Municipal de Sorata, conforme describe textualmente:

El Concejo Municipal de Sorata tendrá las siguientes atribuciones y responsabilidades:

1. Organizar su Directiva
2. Elegir en su primera sesión al Ejecutivo Municipal de entre sus miembros
3. Dictar sus reglamentos, ordenanzas, resoluciones y otros instrumentos normativos municipales
4. Formular las políticas generales de la Municipalidad y fijar los objetivos de los planes y programas a realizarse
5. Aprobar los planes, programas y proyectos de desarrollo urbano-rural, regulación y mejoramiento urbanos sometidos a su consideración por el Ejecutivo Municipal.
6. Dictar y aprobar ordenanzas para normar el gobierno y la administración municipal conforme a ley
7. Aprobar anualmente el presupuesto general municipal por programas, a iniciativas del MAE
8. Conocer en grado de apelación las resoluciones y fallos técnicos-administrativos del MAE. En caso de que no fueren apelados, los conocerá en grado de revisión.
9. Aprobar los Estado Financieros y que presente el Ejecutivo Municipal presente al final de cada gestión administrativa.
10. Autorizar al Ejecutivo Municipal la negociación y contratación de empréstitos para obras públicas.

11. Aprobar los contratos y convenios que suscriba el Ejecutivo Municipal con cualquier persona natural o jurídica de carácter público o privado.
12. Aprobar los contratos de concesión de servicios, conforme a Ley
13. Autorizar la adquisición de bienes y tramitar entre el Poder Legislativo la enajenación y otros actos que afecten el patrimonio de la Municipalidad
14. Dictar las ordenanzas necesarias para las expropiaciones municipales.
15. Aprobar la participación del Municipio en Fundaciones, Asociaciones y Organismos Internacionales, Estatales y Privados, con sujeción a la Constitución Política del Estado.
16. Fiscalizar las labores del Ejecutivo Municipal, y en su caso, disponer su procesamiento por delitos cometidos en el ejercicio de sus funciones, conforme a ley.
17. Emitir Ordenanzas de Patentes e Impuestos Municipales y personalidad Jurídica para la sociedad civil.
18. Nominar calles, avenidas, plazas y parques a propuesta del Alcalde previos los informes evaluados por la Oficialía Mayor Técnico o la Unidad de Turismo y Cultura de la Municipio, excluyendo los nombres de personas en vida.
19. Fijar el monto de las dietas de sesión de acuerdo con las posibilidades económicas de la Municipalidad, quedando excluidos de percibirlos: Ejecutivo Municipal, Oficiales Mayores Directores y otros funcionarios de la Alcaldía. Una vez definidas las mismas se formalizarán mediante resolución.
20. Aprobar los reglamentos de infracciones, contravenciones y sanciones correspondientes.
21. Designar de entre sus miembros, al suplente del Alcalde titular, en caso de ausencia o impedimento temporal de este.

Las demás atribuciones o responsabilidades que le señalen las leyes, ordenanzas y reglamentos.

Sus actos están regulados de acuerdo al Reglamento Interno del Honorable Concejo Municipal de Sorata, aprobado de acuerdo a Resolución Municipal.

6.4.2 SECRETARIO DEL CONCEJO

Dependencia

Concejo Municipal de Sorata

Dependientes

- Ninguno

Coordinación

- Con los funcionarios de la institución

Requisitos para el Cargo.

1. Experiencia

- Tres años de experiencia

2. Profesión

- Título de secretariado o mínimamente bachiller en humanidades

3. Especializado

- Dactilografía
- Manejo de archivos
- Manejo de correspondencia

4. Aptitudes

- Manejo de Microsoft Word, Excel, Access y otros

5. Nacionalidad

- Ser boliviano de nacimiento o naturalizado

Funciones General

- Realizar el trabajo de secretariado y establecer un control general de los archivos de correspondencia y otros del Concejo Municipal de Sorata.

Funciones Específicas

1. Redactar , cartas, oficios, informes y otros de acuerdo a los requerimientos del Concejo Municipal
2. Realizar mandatos de diferentes índoles
3. Asistir a sesiones o reuniones del Concejo Municipal y levantar actas
Efectuar la limpieza y mantenimiento de la oficina del Concejo Municipal
4. Fijar audiencias y mantener calendario de entrevistas con el Concejo Municipal
5. Establecer un registro de los documentos que se tienen en el Concejo Municipal
6. Administrar las correspondencias recibidas y enviadas
7. Realizar tareas afines

6.4.3 EJECUTIVO MUNICIPAL DE SORATA

Dependencia

- Concejo Municipal de Sorata

Dependientes

- En relación directa con Oficialías Mayores, secretaria, etc.

Coordinación

- Interna y externa: Sector público y privado

Requisitos para el Cargo

- Ninguno- por ser cargo reconocido como político

Función general

- Trabajo que involucra decisión y ejecución de la política municipal, de dedicación exclusiva y no puede ejercer ninguna otra actividad, Requiere de mucha iniciativa y de amplios conocimientos de la administración municipal, Debe velar y representar la Autonomía en el Gobierno Municipal

Funciones Específicas

1. Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, y supervisar las actividades de la administración municipal, orientando su accionar a las políticas y estrategias emanadas por el Honorable Concejo Municipal.
2. Planificar, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento técnico y administrativo de las unidades de su dependencia y la coordinación de sus respectivos sistemas.
3. Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas, resoluciones, acuerdos y reglamentos municipales, así como ejecutar las decisiones del Concejo Municipal
4. Dirigir, coordinar y supervisar la política económica financiera y administrativa de corto, mediano y largo plazo y permita una racional utilización de los recursos materiales, financieros y humanos.
5. Poner a conocimiento de las instancias del sector público, el PDM y el POA, para su conocimiento y coordinación regional correspondiente.
6. Remitir a la contraloría Departamental, las Ejecuciones presupuestarias mensuales, el Balance General y todos los Estados Financieros de acuerdo a disposiciones legales.
7. Cumplir y hacer cumplir la correcta aplicación de Reglamentos y Manuales Administrativos y Financieros.
8. Preparar y presentar informes ante el Concejo Municipal, conforme le sean requeridos y que sean de la competencia de este Órgano Legislativo.
9. Fortalecer el proceso del comportamiento organizacional, haciendo que se aplique una adecuada y racional Estructura Organizativa, a fin de precautelar la dinámica institucional.
10. Cumplir y hacer cumplir el dictamen de Auditoría interna y externa, a fin de lograr la racional utilización de los recursos y la aplicación de las normas de la Ley N° 1178 (Sistema de Administración y Control Gubernamentales).

6.4.4 ASESOR LEGAL

Dependencia

- Honorable Alcalde Municipal de Sorata

Dependientes

- Ninguno

Coordinación

- Con los funcionarios de la Institución y personeros del sector público y privado

Requisitos para el cargo

1. Experiencia

- Cinco años de experiencia

2. Profesión

- Título de Abogado

3. Especialización

- Administración Pública, Derecho Municipal y Tributaria

4. Aptitudes

- Conocimiento de la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental, la Ley 2028 de Municipalidades, la Ley de Participación Popular, etc.
- Mantener relaciones públicas con los personeros de instituciones públicas y privadas
- Habilidad para resolver problemas dentro el marco de la legalidad, la prudencia y la práctica

5. Nacionalidad

- Ser Boliviano de Nacimiento

Función General

- Planificar, organizar, dirigir y controlar el asesoramiento correcto y oportuno inherente a la aplicación de disposiciones legales municipales y de relacionamiento de actividades jurídicas con personas de derecho público y privado.
- Administrar, prestar y dirigir el apoyo legal a todas las instancias, velando por los intereses, derechos y beneficios de la institución

Funciones Específicas

1. Velar por la institución que se desenvuelva correctamente, dentro el marco de la Constitución Política del Estado y otras disposiciones vigentes y leyes nacionales.
2. Proponer, formular y proyectar Decretos, Resoluciones y otros relacionados al contexto municipal
3. Refrendar y redactar documentos de carácter jurídico
4. Representar los intereses de la institución, ante los diferentes órganos jurídicos, políticos, ministerios y otras en casos de conflicto
5. Representar, patrocinar y defender juicios de la institución, sean públicas o privados
6. Actualizar, supervisar y mantener actualizado y completo los archivos relativos a disposiciones, leyes y decretos que implícita y explícitamente conciernen a la institución, además de la compilación de los mismos
7. Presentar y elevar informes periódicos y/o cuando las autoridades respectivas así lo dispongan
8. Dar cumplimiento a las obligaciones establecidas por Ley a las unidades jurídicas del sector estatal
9. Afrontar la defensa de juicios que pueda establecerse en contra o favor de la institución
10. Realizar y confeccionar dictámenes, contratos, informes etc, para conocimiento de las demás autoridades municipales
11. Proponer normas para el asesoramiento, preparando compilaciones convenios, contratos y documentos sobre obligaciones contraídas
12. Concurrir a las reuniones del Comité o comisión de Contratación Municipal
13. Prestar asistencia jurídica a todas y cada una de las dependencias del Gobierno Municipal en el área específica de sus actividades

14. Intervenir en todas las operaciones financieras del Gobierno Municipal, en las compras, ventas, donaciones, alquileres y en general, en todo el movimiento económico, con derecho a representación
15. Tramitar los pliegos de cargo y otros de interés del municipio
16. Elaborar Resoluciones, Ordenanzas y minutas de comunicaciones municipales para respaldar los actos Municipales

6.4.5 SECRETARIA DEL ALCALDE

Dependencia

Del Ejecutivo Municipal

Dependientes

- Ninguno

Coordinación

- Con los funcionarios de la institución

Requisitos para el Cargo.

1. Experiencia

- Tres años de experiencia

2. Profesión

- Título de secretariado o mínimamente bachiller en humanidades

3. Especializado

- Dactilografía
- Manejo de archivos
- Manejo de correspondencia

4. Aptitudes

- Manejo de Microsoft Word, Excel, Access y otros

5. Nacionalidad

- Ser boliviano de nacimiento o naturalizado

Funciones General

- Realizar el trabajo de secretaria, telefónicos y establecer un control general de los archivos de correspondencia y otros del Gobierno Municipal de Sorata.

Funciones Específicas

1. Realizar labores de mecanografiado de acuerdo a los requerimientos del Alcalde Municipal
2. Establecer un registro de llamadas telefónicas de salidas y entradas
3. Apoyar directamente al Alcalde Municipal de Sorata
4. Organizar y administrar las correspondencias recibidas y enviadas
5. Efectuar la limpieza y mantenimiento de la oficina del Alcalde
6. Orientar al público sobre la informaciones sencillas
7. Asistir a reuniones del Alcalde y levantar actas

Fijar audiencias y mantener calendario de entrevistas con el Alcalde Municipal

8. Establecer un registro de los documentos que se tienen en el Gobierno Municipal
9. Administrar el Fondo Fijo de Caja Chica
10. Realizar trabajos afines

6.4.6 CHOFER DEL ALCALDE

Dependencia

Ejecutivo Municipal de Sorata

Dependientes

- Ninguno

Coordinación

- Con el Ejecutivo y los funcionarios de la institución

Requisitos para el Cargo.

1. Experiencia

- Cinco años de experiencia

2. Profesión

- Chofer con categoría “C”

3. Especializado

- Mecánica de vehículos
- Electricidad de vehículos

4. Aptitudes

- Buenas relaciones humanas
- Conocer las rutas del municipio y el departamento

5. Nacionalidad

- Ser boliviano de nacimiento o naturalizado

Funciones General

- Responsable de la conducción y mantenimiento de vehículo liviano y semipesado al servicio del Gobierno Municipal

Funciones Específicas

1. Conducir en forma correcta y adecuada todo clase de vehículo motorizado asignado a su cuidado
2. Velar por la conservación y mantenimiento del vehículo a su cargo, efectuando reparaciones e informando sobre fallas mecánicas
3. Trasladar al personal laboral hacia diferentes lugares, como también de los materiales requeridos a las obras que se ejecutan en la gestión.
4. Colaborar con el descargado y descargado de diversos materiales y suministros solicitados
5. Precautelar y responsabilizarse de todo el material que transporte, previniendo de este modo posibles deterioros o sustracciones
6. Informar sobre los trabajos realizados al Ejecutivo Municipal.
7. Disponer de mayor concentración y responsabilidad para evitar accidentes de tránsito
8. Realizar otras tareas afines

6.4.7 OFICIAL MAYOR ADMINISTRATIVO

Dependencia

- Ejecutivo Municipal de Sorata M A E

Dependientes

- Directores, Responsables de Unidad, Áreas de Turismo-Defensoría-Agropecuaria-Intendencia

Coordinación

- **Con los funcionarios de la institución y personeros del sector público y privado**

Requisitos para el Cargo

1. Experiencia

- Cinco años de experiencia

2. Profesión

- Título de economía, Auditor Financiero o Administrador de empresas

3. Especialización

- Administración Financiera Municipal
- Planificación Participativa Municipal

4. Aptitudes

- Habilidad para mantener relaciones publicas con los personeros de instituciones públicas y privadas.
- Habilidades para resolver problemas dentro el marco de la legalidad, la prudencia y la práctica.

5. Nacionalidad

- Ser boliviano de nacimiento o naturalizado

Función General

- Proporcionar el apoyo Administrativo, Financiero y Económico a la institución, aplicando las normas y procedimientos de la Ley N° 1178, y de todas las disposiciones que determinan la correcta utilización de los

recursos, en el marco del Plan de Desarrollo Municipal(PDM) y de la Programación Operativa Anual (POA)

Funciones Específicas

1. Planificar, coordinar y dirigir la política económica financiera y administrativa en corto, mediano y largo plazo que permita una racional utilización de los recursos materiales, financieros y humanos.
2. Establecer el correcto funcionamiento del Sistema de Adquisición de Bienes y Servicios, Sistemas de Administración de Personal, Presupuesto, Tesorería y Crédito Público y Contabilidad Integrada.
3. Participar de la Programación Operativa Anual (POA) del Gobierno Municipal de Sorata
4. Poner a conocimiento del Ejecutivo Municipal el Presupuesto por Programas, para su consideración ante el Honorable Concejo Municipal, y su incorporación al POA.
5. Presentar al Honorable Alcalde Municipal, el Balance General y todos los Estados Financieros en forma periódica y de acuerdo a requerimientos, para su evaluación, seguimiento y control.
6. Remitir el Balance General y todos los Estados Financieros, ante la Contraloría General de la República y la Contaduría del Estado, para su evaluación y aprobación respectiva.
7. Supervisar la correcta aplicación de Reglamentos y manuales administrativos y financieros.
8. Precautelar la custodia y administración del patrimonio institucional del Gobierno Municipal de Sorata
9. Preparar y presentar informes que sean requeridos por las autoridades superiores, sobre asuntos bajo su competencia para mejorar la gestión administrativa.
10. Planificar y proponer las amortizaciones de deudas y obligaciones contraídas por el Gobierno Municipal de Sorata, dentro de los términos y montos establecidos con los documentos y contratos respectivos.

11. Prever la mayor rentabilidad posible de las inversiones realizadas por el Gobierno Municipal de Sorata, principalmente de aquellas que se generan a través de los ingresos que provienen de la Coparticipación Tributaria.
12. Establecer adecuados sistemas de control para el manejo de fondos que se generan por concepto de cobranzas.

6.4.8 DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

Dependencia

- Oficialía Mayor Administrativo Financiero

Dependientes

- Ninguno

Coordinación

- **Con los todos los funcionarios de la institución y personeros del sector público y privado**

Requisitos para el Cargo

1. Experiencia

- Cinco años de experiencia

2. Profesión

- Título de Administrador de empresas

3. Especialización

- Manejo de Personal
- Sistema de Administración de Personal

4. Aptitudes

- Habilidades para resolver problemas dentro el marco de la legalidad, la prudencia y la práctica.
- Buen trato de personal
- Buenas relaciones humanas

5. Nacionalidad

- Ser boliviano de nacimiento o naturalizado

Función General

- Proporcionar el apoyo Administrativo, de personal a la institución, aplicando las normas y procedimientos de la Ley N° 1178, y de todas las disposiciones que determinan la correcta del Sistema de Administración de Personal,

Funciones Específicas

1. Planificar, coordinar y dirigir la política de Recursos Humanos y administración de personal que permita la correcta coordinación del entre areas de todo el personal del Municipio de Sorata.

6.4.9 CONTADOR

Dependencia

- Oficialía Mayor Administrativo Financiero

Dependiente

- Encargado de Almacenes y Activos Fijos
- Adquisiciones
- Auxiliar de contabilidad

Coordinación

- Con los funcionarios de la Alcaldía Municipal

Requisitos para el cargo

1. Experiencia

- Tres años de experiencias

2. Profesión

- Tener titulo en Provisión Nacional o mínimamente Contador General

3. Especialización

- Gestión o Administración Municipal
- Sistema Integrado de Contabilidad Municipal (SINCOM)
- Manejo de la Ley N°. 2028 de Municipalidades

4. Aptitudes

- Habilidad para manejo del Sistema Integrado de Contabilidad Municipal (SINCOM)
- Conocimiento y manejo del programa de Flujo de Efectivo (UPF)
- Manejo de Microsoft Word, Excel, Access y otros

5. Nacionalidad

- Ser boliviano de nacimiento o naturalizado.

Función General

- Aplicar y estandarizar el Sistema de Contabilidad Integrada Municipal para obtener estados financieros de manera oportuna, veraz, confiable y permanente para establecer el estado de situación económico- financiero del Gobierno Municipal

Funciones Específicas

1. Organizar, dirigir, planificar, controlar y ejecutar el proceso de registro contable de todas las operaciones económico-financiero del Gobierno Municipal de Sorata.
2. Procesar el registro contable de manera que se pueda contar con Estados Financieros en forma permanente, oportuna, veraz y confiable, mediante la aplicación de la Contabilidad Integrada Municipal (SINCOM).
3. Validar los asientos de la contabilidad integrada determinando su correcta apropiación contable.
4. Procesar el Flujo de Información de las transacciones financieras del Municipio y presentar mensualmente a la Unidad de Operaciones e Información de las Entidades territoriales.
5. Efectuar ajustes contables para la elaboración de asientos de cierre preparatorio y definitivo.
6. Dirigir, supervisar y coordinar el control de inventarios de los activos fijos del Gobierno Municipal y el control contable de existencia del Almacén.

7. Coordinar y supervisar las labores inherentes de Bienes Patrimoniales del Gobierno Municipal de Sorata
8. Presentar los Estados Financieros de la institución, ante el Oficial Mayor Administrativo para su remisión a la Contraloría General de la República, Contaduría del Estado y Organismos que la Ley 1178 establece
9. Analizar y validar las operaciones contables, preparadas por los respectivos operadores.
10. Elaborar informes requeridos por la Oficialía Mayor Administrativa y Financiera del Gobierno Municipal de Sorata.
11. Realizar la conciliación bancaria para contar con una adecuada y racional administración del efectivo y de los exigibles del Activo y Pasivo.
12. Tomar conocimiento del estado de las tareas contables de menor importancia y someter los de carácter significativo a consideración de la Oficialía Mayor Administrativa Y Financiera.
13. Disponer permanentemente del apropiado sistema de registros contables de todas las operaciones emergentes del movimiento económico del Gobierno Municipal de Sorata, conforme a normas generales del Sistema de Contabilidad Integrada.
14. Coordinar las Labores con la Dirección de Fiscalización sobre de recaudaciones de Ingresos Propios

6.4.10 AUXILIAR DE CONTABILIDAD

Dependencia

- Contabilidad

Dependiente

- Ninguno

Coordinación

- Con los funcionarios del Municipio

Requisitos para el cargo

1. Experiencia

- Dos años de experiencias

3. Profesión

- Auxiliar de Contabilidad o Egresado de las Universidades Bolivianas e Institutos Superiores

3. Especialización

- Gestión Municipal
- Sistema Integrado de Contabilidad Municipal (SINCOM)

4. Aptitudes

- Habilidad para manejo del Sistema Integrado de Contabilidad Municipal (SINCOM)
- Manejo de archivos
- Manejo de Microsoft Word, Excel, Access y otros

5. Nacionalidad

- Ser boliviano de nacimiento o naturalizado.

Función General

- Ejecutar labores auxiliares en el campo de contabilidad

Funciones Específicas

1. Preparar Estados Financieros y balances de situación del Gobierno Municipal de Sorata
2. Realizar conciliaciones bancarias y arqueos de caja chica en forma periódica
3. Preparar proyectos presupuestarios y revisar planillas de haberes
4. Colaborar en la elaboración de resúmenes mensuales del movimiento contable
5. Revisar comprobantes, registrar y archivar documentos
6. Efectuar trámites en la contaduría pública, Caja Nacional de Salud y AFPs.
7. Efectuar tramites de gastos generales, haberes, depósitos bancarios y otros

8. Revisar los registros contables, libros auxiliares, comprobantes, recibos y otros documentos presentados
9. Revisar liquidaciones y la consolidación de cuentas bancarias
10. Informar al público sobre trámites y procedimientos diversos
11. Ordenar y archivar la documentación en forma cronológica para el procesamiento de datos en el "SINCOM".
12. Realizar trámites de Caja Nacional de Salud, AFP,s y otro
13. Realizar tareas afines

6.4.11 ENCARGADO DE ALMACEN y ACTIVOS FIJOS

Dependencia

- Oficialía Mayor Administrativo Financiero

Dependientes

- Ninguna

Coordinación

- Con los funcionarios del Municipio

Requisitos para el cargo

1. Experiencia

- Dos años de experiencia

2. Profesión

- Bachiller en humanidades

3. Especialización

- Manejo de almacenes
- Manejo de archivo
- Manejo de personal

4. Aptitudes

- Buen trato de personal
- Buenas relaciones humanas

5. Nacionalidad

- Ser boliviano de nacimiento o naturalizado

Función General

- Responder por la administración racional de los materiales y suministros existentes en el almacén y depósitos de su dependencia, en el marco del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS).
- Supervisar la organización e implementación de Sistemas de Inventariarían de los Activos Fijos de propiedad del Gobierno Municipal de Sorata para su valoración correspondiente.

Funciones Específicas

1. Supervisar permanentemente el registro correcto de ingresos, transferencias, salida y los límites de stock de bienes
2. Supervisar la aplicación de los sistemas de control de seguridad y conservación de materiales en almacén y los depósitos de su dependencia.
3. Supervisar el despacho oportuno y correcto de los bienes solicitados, organizar y dirigir el ordenamiento el control de calidad requerido
4. Revisar permanentemente el estado de pedidos de materiales, pendientes de entregar a fin de programar la solicitud de compra para los mismos
5. Controlar la documentación que se utiliza en el proceso de almacenamiento
6. Supervisar la ejecución de inventarios periódicos y de gestión
7. Emitir reportes con estadísticas de entradas y salidas de materiales
8. Responsabilizarse por el trabajo encomendado a los subordinados directos
9. Organizar la ubicación y distribución de los materiales y suministros en los almacenes
10. Realizar el registro e identificación de todos los activos patrimoniales del Gobierno Municipal de Sorata.

11. Realizar el control y mantenimiento actualizado de toda la escrituración y demás documentos relativos al patrimonio del Municipio de Sorata
12. Realizar la clasificación y numeración de todo el material no fungible, de acuerdo con las normas de codificación adoptados por la municipalidad
13. Responsabilizar a las unidades municipales por los bienes bajo su control
14. Realizar la revisión periódica de los bienes, y en caso de perdidas y daños comunicar al jefe inmediato superior con el objeto de consultar las medidas a tomar.
15. Supervisar la determinación de responsabilidad y ubicación del material de la municipalidad, siempre que haya cambio de Jefatura.
16. Comunicar al Departamento de Contabilidad, los cambios que impliquen modificaciones del valor o baja de material.
17. Determinar el recojo del material inservible y comunicar al jefe de la dirección Administrativa Financiera, su existencia y cantidad, determinando después de ser autorizado la medida mas aplicable
18. Realizar la Inventariarían periódica de los activos fijos a través del sistema computarizado
19. Realizar la organización y determinación del mantenimiento actualizado de los registros del patrimonio de la municipalidad en coordinación con la Oficialía Mayor Administrativo del Municipio.
20. Realizar y observar atentamente las obligaciones contractuales asumidas por terceros, en relación al patrimonio de la Municipalidad.
21. Racionalizar el uso de los bienes municipales mediante procedimientos administrativos y de Inventariarían
22. Tomar las medidas administrativas necesarias para el registro de adquisición y venta de los bienes municipales.
23. Cumplir y supervisar la aplicación de reglamentos, instrucciones y normas referentes a los sistemas de registros y control de los bienes municipales

24. Registrar la documentación relativa a la incidencia del patrimonio municipal por concepto de compensación, adjudicaciones, afectaciones y otros para su baja en inventarios y registros.
25. Coordinar con la contabilidad y la Dirección Administrativo Financiero la preparación periódica de programas de revalorización de los Activos Fijos del Patrimonio Municipal, conforme a disposiciones legales vigentes
26. Coordinar con la Contabilidad y la Dirección Administrativo Financiero la estimación de la depreciación del Patrimonio Municipal con fines de su reposición

6.4.12 COTIZACIONES O ADQUISICIONES

Dependencia

- Oficial Mayor Administrativo Financiero

Dependientes

- Ninguno

Coordinación

- Con los funcionarios del Municipio

Requisitos para el Cargo.

1. Experiencia

- Dos años de experiencia

2. Profesión

- Bachiller en humanidades

3. Especializado

- Cotizaciones
- Compras

4. Aptitudes

- Buen trato de persona
- Buenas relaciones humanas y publicas

5. Nacionalidad

- Ser boliviano de nacimiento o naturalizado

Función General

- Ejecutar y controlar todo el proceso de compras mayores de la Municipalidad de Sorata

Funciones Específicas

1. Preponer normas y procedimientos que agilicen el sistema de compras mayores del Gobierno Municipal de Sorata
2. Clasificar las necesidades y requerimientos de materiales, suministros y bienes en general provenientes de las unidades de la Municipalidad
3. Elaborar cuadros estadísticos relativos al movimiento de compras mayores de la Municipalidad
4. Elabora solicitudes de pedidos, realizando los ajustes pertinentes
5. Elaborar las solicitudes de cotización y las respectivas órdenes de Compras
6. Realizar la adquisición y compras de materiales de acuerdo a las normas de cotizaciones, reglamentadas por la Norma Básica del Sistema de Contratación de Bienes y Servicios
7. Estimar el valor de los periodos de compra, en base a los datos del registro de precios, para fines de cotización, invitación o licitación
8. Elaborar los cuadros y demás registros relativos a las cotizaciones realizadas
9. Examinar y analizar con la Oficialía Mayor Administrativa Financiera los resultados de las cotizaciones presentadas por los proveedores
10. Organizar y mantener actualizado el registro de proveedores de materiales y suministros
11. Organizar y mantener actualizado el registro de precios de los materiales y equipos mas utilizados en la Municipalidad
12. Establecer un calendario de compras para la Municipalidad, en concordancia con el Programa Operativo Anual
13. Procurar la estandarización de los materiales y suministros a ser utilizados

14. Orientar a las unidades de la Municipalidad con respecto a la formulación de los requerimientos de adquisición de material
15. Determinar la revisión de todos los pedidos de material desde el punto de vista de nomenclatura y especificaciones, solicitando a las diversas unidades municipales los datos que juzgue necesarios para identificar mejor el material solicitado
16. Solicitar el asesoramiento de órgano técnico en el caso de adquirir materiales, suministros y equipos especificados
17. Coordinar con el encargado de Almacenes para el mantenimiento de stock mínimo de materiales, equipo y otros de mayor requerimiento en la Municipalidad
18. Responder por el manejo de Fondos en Avance destinados a compras mayores de acuerdo al Reglamento pertinente.

6.4.13 INTENDENCIA MUNICIPAL

Dependencia

- Dirección de Recaudaciones

Dependientes

- Ninguno

Coordinación

- Con los funcionarios de la institución y los habitantes del municipio

Requisitos para el Cargo.

1. Experiencia

- Dos años de experiencia

2. Profesión

- Bachiller en humanidades

3. Especializado

- Manejo de personal

4. Aptitudes

- Buenas relaciones humanas y publicas

5. Nacionalidad

- Ser boliviano de nacimiento o naturalizado

Función General

- Programar, organizar, dirigir y supervisar la actuación de las diferentes unidades a su cargo, con el objeto de cumplir en forma eficiente las labores de inspección, control y policía urbana.

Funciones Específicas

1. Supervisar el cumplimiento de las normas y disposiciones sobre control de precios, de pesas y medidas
2. Supervisar el cumplimiento de los procedimientos de control a cargo de la intendencia y de aquellos que tengan relación con la prestación de los servicios públicos de carácter municipal
3. Supervisar el cumplimiento de las ordenanzas, reglamentos y normas establecidas para los espectáculos públicos
4. Programar y supervisar las inspecciones y el control de los locales públicos, con el objeto de hacer cumplir las ordenanzas, reglamentaciones y demás disposiciones municipales que regulan su funcionamiento.
5. Ser responsable por la adecuada custodia y/ o vigilancia de los bienes o propiedades del Municipio que hayan sido encomendadas a la Intendencia.
6. Coordinar con los productores, comerciantes y sus dirigentes, la mejora de las condiciones de abastecimiento al público
7. Supervisar el cobro de patentes y sentajes a los verdaderos ambulantes y otros ubicados en inmediaciones de mercados y/o vías públicas permitidas y reprimir el asentamiento en zonas prohibidas.
8. Adoptar medidas necesarias para la conservación y preservación del orden público y suponer de las investigaciones en los casos de infracciones

9. Hacer cumplir las disposiciones sobre propaganda comercial y autorizar el retiro de los avisos que no respondan a las exigencias establecidas
10. Coordinar labores con aquellas unidades de la Municipalidad que requieran el apoyo operacional de la intendencia y con aquellas que proporciona normas, procedimientos, reglamentos y directivas a la Intendencia, para que esta proceda a su cumplimiento.
11. Estudiar, proponer y procurar locales o áreas para la instalación de las ferias francas, con sus respectivos horarios de funcionamiento
12. Aprobar los informes de inspección generados por solicitudes de renovación de autorización de funcionamiento y apertura de locales públicos y remitirlos a la Dirección de Ingresos
13. Determinar, se fije en sitios visibles la lista de precios para el expendio de productos
14. Establecer y determinar la aplicación de multas y sanciones a los infractores de las disposiciones vigentes en el área de su competencia.
15. Velar por el cumplimiento de las normas y disposiciones sobre control de espectáculos públicos
16. Controlar la venta normal de entradas en cines y otros espectáculos públicos
17. Reprimir la reventa de entradas en los locales públicos
18. Supervisar las actividades de vigilancia a cargo de la compañía
19. Coordinar actividades con los encargados de mercados, mingitorios, mataderos, casco urbano y Cementerio
20. Supervisar la disciplina de las personas de la compañía a su cargo
21. Cumplir y hacer cumplir con las directrices, normas y procedimientos determinados por la Oficialía Mayor Administrativa del Municipio
22. Determinar y supervisar la limpieza y conservación de las dependencias de los mercados, matadero, cementerio, mingitorios en coordinación con los encargados de dichas unidades.

23. Determinar la sectorialización de áreas de expendio dentro de los mercados y ferias
24. Promover el mantenimiento del orden en las dependencias de los mercados, comunicando las posibles irregularidades a las autoridades competentes
25. Velar por el cumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas por los usuarios de los mercados
26. Efectuar el cobro de las recaudaciones en los mercados y vías públicas en coordinación con el Responsable del área financiera
27. Determinar la apertura y el cierre de las puertas de los mercados en los horarios reglamentarios
28. Determinar la verificación periódica del estado en que se encuentran las instalaciones eléctricas o hidráulicas de los mercados
29. Mantener en las dependencias de los mercados, un depósito de material de limpieza y controlar el uso de dicho material
30. Supervisar la colaboración prestada a otros sectores de la municipalidad, en tareas de fiscalización, inspectoría y vigilancia.
31. Cooperar, en los casos de siniestros, con las unidades técnicas municipales pertinentes

6.4.14 DIRECTOR DE RECAUDACION

Dependencia

- Oficial Mayor Administrativo Financiero

Dependientes

- Encargado de recaudación
- Intendencia – Agente Municipal, etc.

Coordinación

- Con el Oficial Mayor Administrativo Financiero, Recaudaciones y representantes de comunidades

Requisitos para el Cargo.

1. Experiencia

- Dos años de experiencia

2. Profesión

- Auxiliar de contabilidad

3. Especializado

- Manejo ingresos municipales

4. Aptitudes

- Buen trato de personal
- Buenas relaciones humanas y publicas

5. Nacionalidad

- Ser boliviano de nacimiento o naturalizado

Función General

- Hacer cumplir la ordenanza de patentes e impuestos municipales, la ordenanza municipal del arancel de tasas por servicios retribuidos, sanciones y multas y disposiciones vigentes en materia tributaria y todas aquellas que signifiquen retribuciones para el Municipio.

Funciones Específicas

1. Organizar y velar por el mantenimiento actualizado y resguardo de los registros de contribuciones municipales, con el objeto de proporcionar información rápida y sistematizada a las diferentes unidades del Municipio
2. Elaborar y controlar las liquidaciones de impuestos, patentes, tasas, licencias, permisos e inscripciones de inmuebles, vehículos, actividades económicas, propaganda e impuestos varios, tasas por servicios técnicos y por contribuciones especiales y por mejoras y otros que sean o que se ubiquen en el dominio tributario municipal.
3. Supervisar el proceso de liquidación de los ingresos tributarios, rentas patrimoniales y de los ingresos no tributarios a cargo de este departamento.

4. Supervisar la realización de inspecciones y notificaciones a los contribuyentes, velando por que las mismas que se ejecuten de acuerdo a los programas de trabajo establecidos y/o a las necesidades que se presenten, según las solicitudes de los encargados de esta unidad.
5. Controlar la elaboración de informes periódicos y parte diario de las liquidaciones realizadas por este departamento.
6. Participar en la elaboración de los proyectos de ordenanzas tributarias de la Municipio.
7. Coordinar actividades con el encargado de registro de contribuyentes, con el objeto de agilizar el flujo de contribuyentes, con el objeto de agilizar el flujo de información tanto para la actualización de los registros, como para la elaboración de las liquidaciones de tributos.
8. Absolver las consultas de los contribuyentes, orientar e instruir a su personal u contribuir al perfeccionamiento de la legislación tributaria Municipal y al movimiento de los ingresos tributarios.
9. Participar en la elaboración del calendario tributario de la municipalidad, aportando sugerencias sobre fechas y plazos de vencimiento que más se adecuen a las labores del departamento.
10. Coordinar actividades con instituciones públicas y privadas con el objeto de obtener información complementaria que favorezca el incremento de los ingresos municipales
11. Supervisar los documentos de control, liquidaciones y partes de recaudaciones del matadero municipal, cementerio municipal, mingitorio y casco urbano.
12. Determinar, que una vez vencidos los plazos para la cancelación de los tributos, se envíe al encargado de coactivo, la correspondiente relación de deudores morosos y sus liquidaciones
13. Coordinar labores con las direcciones de catastro urbano, ingreso y financiero, con el fin de establecer los flujos permanentes de información y control adecuados.

14. Realizar el mantenimiento y la actualización de los registros maestros de las contribuciones, velando porque las inscripciones alteraciones o agregaciones de datos de dichos registros sean efectuados de acuerdo a la documentación, inscripciones y verificaciones adecuadas.
15. Elaborar las planillas conteniendo las relaciones de deudores morosos a la municipalidad y su remisión a las unidades correspondientes.
16. Efectuar la entrega del Padrón Municipal a los contribuyentes, verificando el cumplimiento adecuado de los trámites de inscripción.
17. Elaborar y remitir los resúmenes estadísticos e informes periódicos a las unidades que las requieran, en especial al Oficial Mayor Administrativo
18. Participar en los estudios que se realicen sobre la nacionalización y automatización de los sistemas de registro y archivo de datos de los contribuyentes municipales.
19. Atender solicitudes de los contribuyentes respecto a su situación tributaria y aprobar la extensión de los certificados correspondientes
20. Reportar diariamente al director las liquidaciones efectuadas a través de planillas correspondientes mediante un proceso de computarización.
21. Notificar a los contribuyentes deudores a través de liquidaciones emitidas por las secciones respectivas y en su caso, el envío al departamento de cobranza coactivo, de aquellas que se encuentren en mora.
22. Supervisar y coordinar la labor de los deferentes registros (actividad económica, inmuebles, vehículos, impuestos varios, manteniéndolos actualizados)

6.4.15 ENCARGADO DE RECAUDACIONES

Dependencia

- Director de Recaudaciones

Dependientes

- Ninguno

Coordinación

- Con los funcionarios de la institución, y habitantes del municipio

Requisitos para el Cargo.

1. Experiencia

- Dos años de experiencia

2. Profesión

- Bachiller en humanidades o auxiliar de contabilidad

3. Especializado

- Manejo de caja
- Manejo de contabilidad

4. Aptitudes

- Buenas relaciones humanas
- Buen trato de personas
- Buena presencia y facilidad de palabra

5. Nacionalidad

- Ser boliviano de nacimiento o naturalizado

Relaciones

- Internas, con el Oficial Mayor Administrativo Financiero Director de Recaudaciones
- Externas, con instituciones privadas y oficiales y contribuyentes en general con quienes el Municipio sostiene relaciones de cobro o les presta sus servicios.

Función General

- Emitir el formulario de Pago de dinero efectivo y cheques que los contribuyentes efectúan por concepto de impuestos de bienes, tasas, Alquileres por servicios retribuidos, contribuciones especiales y de mejoras y otros, de acuerdo al programa de cobro de impuestos, patentes, tasas, etc.

Funciones Específicas

1. Realizar, principalmente el cobro de impuestos de bienes, tasas, patentes alquileres y otros ingresos municipales de acuerdo al plan de cobro del Gobierno Municipal de Sorata
2. Realizar o sellar cada comprobante que sea utilizado para el cobro de ingresos municipales
3. Preparar y entregar, el corte diario de las recaudaciones que cobre de los contribuyentes, al Director de Recaudación para su depósito al Banco.
4. Informar diariamente, en forma verbal o escrita, todas las novedades ocurridas en el día
5. Actualizar el sistema con datos de acuerdo a los emitidos por Ministerio de Hacienda para el cobro correctos de ingresos Municipales

6.4.16 PORTERO DEL EDIFICIO DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE SORATA

Dependencia

- Oficial Mayor Administrativo Financiero
- Oficial Mayor Técnico
- Director de Recursos Humanos

Dependiente

- Ninguno

Coordinación

- Con los funcionarios del Municipio

Requisitos para el cargo

1. Experiencia

- Un año de experiencia

2. Profesión

- Tener vencido la primaria

3. Especialización

- Ninguno

4. Aptitudes

- Buenas relaciones humanas

5. Nacionalidad

- Ser boliviano de nacimiento o naturalizado.

Función General

- Prestar Protección y mantenimiento de los ambientes dependientes del Gobierno Municipal

Funciones Específicas

1. Realizar la protección permanente de todos los ambientes del municipio y registros de todas las personas que ingresa a la misma.
2. Realizar el mantenimiento y limpieza continua de los ambientes y bienes que se encuentran en el Municipio
3. Reportar cualquier deterioro o mal funcionamiento que se detecte en los ambientes del Municipio
4. Tener Inventario y velar de todos los bienes existente en el Gobierno Municipal de Sorata
5. Informar inmediatamente de la perdida de algún bien del Municipio.

6.4.17 OFICIAL MAYOR TECNICO

Dependencia

- Honorable Alcalde Municipal

Dependientes

- Fiscal de obras y Supervisión
- Encargado de Ordenamiento Urbano y Catastro
- Encargado de Proyectos

Coordinación

- Con los funcionarios del Municipio y personas del sector público y privado

Requisitos para el cargo

1. Experiencia

- Tres años de experiencia

2. Profesión

- Título en Ingeniería civil y arquitecto

3. Especialización

- Gestión Municipal
- Planificación Participativa
- Elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de infraestructura física- social
- Conocimiento de la Ley N° 1178 y Ley N° 2028 de Municipalidades

4. Aptitudes

- Habilidades para mantener relaciones publicas con los personeros de instituciones publicas y privadas
- Habilidad para resolver problemas dentro el marco de la legalidad, la prudencia y la practica

5. Nacionalidad

- Ser boliviano de nacimiento o naturalizado

Función General

- Realizar la planificación, ejecución y supervisión del Plan Operativo del Gobierno Municipal, en el marco del Plan de Desarrollo Municipal y las disposiciones legales en vigencia.

Funciones Específicas

1. Planificar, coordinar y dirigir la ejecución del Plan Operativo Anual en el marco del Plan de Desarrollo Municipal y una racional utilización de los recursos materiales, financieros y humanos
2. Realizar la programación Operativa Anual (POA) del Gobierno Municipal de Sorata

3. Realizar el seguimiento y evaluación de la ejecución de los proyectos de inversión en el marco del Plan Operativo Anual
4. Participar en los comités de selección de proveedores de servicios para la ejecución de proyectos de inversión por terceros
5. Supervisar la ejecución de los proyectos de inversión por contratación directa del Gobierno Municipal de Sorata
6. Preparar y presentar informes que le sean requeridos por las autoridades superiores, sobre asuntos bajo su competencia para mejorar la gestión municipal
7. Desarrollar las bases técnicas, para formular proyectos integrales en aquellas zonas cuya calificación en el cuadro de prioridades, sea de mayor perspectiva socio-económica.
8. Formular proyectos en concertación con las comunidades solicitantes, a fin de establecer los nexos de asistencia por parte de la Honorable Alcaldía y la prestación de servicios de autoayuda por parte de la comunidad.
9. Continuar con la elaboración de proyectos de infraestructura económica y social, con la participación, concertación y compromiso de la comunidad rural beneficiada.
10. Captar las necesidades y demandas, de los problemas y limitaciones de la población, mediante la generación de procesos de reflexión, de motivación, concertación y compromiso al interior de la población
11. Orientar y supervisar los mecanismos de acopio de información técnica, estadística social, económica y financiera, a fin de establecer un banco de datos que coadyuve al proceso de la planificación
12. Evaluar las fases de ejecución de los planes y proyectos aprobados, estableciendo parámetros y midiendo el avance de los resultados alcanzados para fines de retroalimentación, correcciones y los ajustes necesarios.
13. Evaluar anualmente los resultados de la Programación Operativa Anual (POA) y proponer ajustes

6.4.18 CHOFER DE VOLQUETA

Dependencia

- Oficial Mayor técnico

Dependientes

- Ninguno

Coordinación

- Con la dirección técnica y representantes de comunidades

Requisitos para el Cargo.

1. Experiencia

- Tres años de experiencia

2. Profesión

- Chofer con categoría “C”

3. Especializado

- Mecánica de vehículos
- Electricidad de vehículos

4. Aptitudes

- Conocer las rutas del Municipio y el Departamento
- Buenas relaciones humanas
- Tener buena salud y buena vista para conducir

5. Nacionalidad

- Ser boliviano de nacimiento o naturalizado

Funciones General

- Responsable de la conducción y mantenimiento preventivo de las volquetas al servicio del Gobierno Municipal

Funciones Específicas

1. Conducir en forma correcta y adecuada la volqueta asignado a su cuidado

2. Trasladar al personal laboral hacia y desde diferentes lugares en las que se ejecutan sus trabajos
3. Colaborar con el cargado y descargado de diversos materiales de construcción solicitados por las comunidades.
4. Recoger y transportar todo tipo de material en desuso incluyendo desechos sólidos hacia los lugares posibles de disposición final
5. Precautelar y responsabilizarse por todo el material que transporte, previniendo de este modo de posibles deterioros o sustracciones.
6. Mantener en perfecto estado mecánico y eléctrico, la volqueta a su cuidado en previsión de viajes programados e imprevistos.
7. Informar sobre fallas de la unidad motorizada a su cargo, efectuando reparaciones menores
8. Disponer de su mayor concentración y responsabilidad para evitar accidentes de tránsito.
9. Realizar otras tareas afines

6.4.19 TRACTORISTA (OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA)

Dependencia

- Oficial Mayor Técnico

Dependientes

- Ninguno

Coordinación

- Con los funcionarios de la institución y representantes de comunidades

Requisitos para el Cargo.

1. Experiencia

- Tres años de experiencia

2. Profesión

- Chofer con categoría "C"

3. Especializado

- Mecánica de vehículos
- Electricidad de vehículos

4. Aptitudes

- Conocer las rutas del Municipio y el Departamento
- Buenas relaciones humanas
- Tener buena salud y buena vista para conducir

5. Nacionalidad

- Ser boliviano de nacimiento o naturalizado

Funciones General

- Responsable de la conducción y mantenimiento de vehículos pesados y semipesados al servicio del Gobierno Municipal

Funciones Específicas

1. Conducir en forma correcta y adecuada el tractor asignado a su cuidado
2. Prestar servicios de limpieza y mantenimiento de caminos vecinales en diferentes lugares en las que se ejecutan sus trabajos
3. Mantener en perfecto estado mecánico y eléctrico, el vehículo a su cuidado en previsión de viajes programados e imprevistos.
4. Informar sobre fallas de la unidad motorizada a su cargo, efectuando reparaciones menores
5. Disponer de su mayor concentración y responsabilidad para evitar accidentes de tránsito.
6. Realizar otras tareas afines

6.4.20 RESPONSABLE DE OBRAS

Dependencia

- Oficial Mayor Técnico

Dependientes

- Ninguno

Coordinación

- Con la dirección técnica y representantes de comunidades

Requisitos para el Cargo.

1. Experiencia

- Tres años de experiencia

2. Profesión

- Ingeniero Civil y Arquitecto

3. Especializado

- Elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos
- Gestión Municipal
- Planificación participativa

4. Aptitudes

- Habilidad para mantener relaciones publicas con los personeros de instituciones públicas y privadas
- Habilidad para resolver problemas dentro el marco de la legalidad, la prudencia y la practica

5. Nacionalidad

- Ser boliviano de nacimiento o naturalizado

Función General

- Desarrollar acciones de control y supervisión con respecto a la ejecución de obras, que se efectúan por cuenta del Gobierno Municipal y/o construcciones del sector privado.

Funciones Específicas

1. Realizar el seguimiento y control de las obras que se ejecutan en toda la jurisdicción del Municipio
2. Informar al Oficial Mayor Técnico de cualquier problema que surja en la ejecución de obras
3. Realizar una programación semanal de sus actividades de control y supervisión

4. Efectuar proyectos nuevos y estudios de reacondicionamiento y/o remodelación de parques, plazas y jardines en coordinación con el Oficial Mayor Técnico.
5. Realizar proyectos de nuevas instalaciones, ampliaciones y reformar edificaciones de las oficinas municipales y de aquellas conclusiones necesarias para dotar de dependencias a los organismos de la Municipalidad, cuyo objetivo sea la prestación de servicios públicos.
6. Supervisar la elaboración de maquetas para ilustrar el aspecto que tendrá la construcción a realizar, en aquellos casos en que el proyecto así lo requiera
7. Controlar la elaboración de los proyectos para garantizar que el estilo y el tipo de construcción requerido, sea mantenido en todas sus fases
8. Revisar los proyectos terminados y determinar si en los mismos se consideraron las normas pertinentes y todos los detalles necesarios para su ejecución, antes de ser remitidos a la Dirección
9. Elaborar topologías que se apliquen a las obras que se ejecutan más frecuentemente; con el fin de facilitar la realización de los proyectos
10. Elaborar, revisar y actualizar los pliegos de especificaciones técnicas y proponerlos a la Oficializa Mayor Técnica a fin de que estos se adopten como normas generales de la Municipalidad
11. Programar y supervisar la realización de la inspección de terrenos a ser utilizados en los diferentes tipos de edificaciones y proyectos
12. Supervisar por que en la fase inicial de la elaboración de los proyectos se consideren básicamente; la factibilidad de comunicaciones viales, de conexiones sanitarias, eléctricas y la estabilidad de los terrenos
13. Ser responsable por el cumplimiento de los programas de trabajo asignado a la división y por el establecimiento de controles durante la elaboración de los estudios

14. Mantener estadísticas referentes a los proyectos arquitectónicos con el objeto de obtener datos que permitan racionalizar en forma adecuada la proyección de futuras obras
15. Recopilar y analizar informaciones con respecto a las características de la comunidad, elaborando recomendaciones para la solución de sus problemas
16. Estudiar y analizar en forma coordinada con el Oficial mayor Técnico, los programas tentativos que la Oficial Mayor Administrativo, ha planificado como actividades a ser realizadas por el responsable de obras
17. Elaborar periódicamente informes sobre estudios y actividades asignadas al responsable de obras
18. Mantener en las dependencias del responsable de obras un sistema actualizado de plano teca de los proyectos elaborados tanto por el responsable de obras como por empresas contratadas.
19. Velar por que se realice una adecuada dotación de material y equipo necesario para el desarrollo de las actividades del responsable de Obras
20. Delegar tareas y autoridad sobre su personal, conservando para si la responsabilidad de rendir cuentas sobre los resultados obtenidos.
21. Formular el presupuesto de inversiones y funcionamiento de la Unidad, en consulta con el Oficial Mayor Técnico
22. Ejecutar las demás funciones inherentes a cada Jefe de División

6.4.21 SUPERVISION Y PROYECTOS

Dependencia

- Oficial Mayor Técnico

Dependientes

- Ninguno

Coordinación

- Con el Oficial Mayor Administrativo, Oficial Mayor Técnico y representantes de comunidades

Requisitos para el Cargo.

1. Experiencia

- Tres años de experiencia

2. Profesión

- Ing. Civil y Arquitecto

3. Especializado

- Gestión Municipal
- Elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos
- Planificación participativa

4. Aptitudes

- Mantener relaciones publicas con los personeros de instituciones públicas y privadas
- Buenas relaciones humanas
- Habilidad para resolver problemas dentro el marco de la legalidad, la prudencia y la practica

5. Nacionalidad

- Ser boliviano de nacimiento o naturalizado

Función General

- Organizar, dirigir, supervisar y coordinar los trabajos relacionados con el estudio y la elaboración de proyectos programados tales como: regulación de ríos y riachuelos, control de cabeceras, alcantarillado pluvial y sanitario, calculo estructural, instalaciones sanitarias y eléctricas de construcciones municipales y otras obras civiles como ser: puentes, caminos muros de contención y otros.

Funciones Específicas

1. Elaborar, revisar y reactualizar las especificaciones técnicas aplicables a los diversos tipos de proyectos para ser propuestas a la dirección, de modo que sean adoptadas con carácter general para toda la Municipalidad.

2. Velar por que los proyectos sean elaborados de acuerdo a normas adoptadas dentro de la práctica de ingeniería
3. Solicitar al Oficial Mayor Técnico un geólogo para la realización de investigaciones de suelos y subsuelos, con el fin de determinar las características de los terrenos y obtener las bases necesarias para la elaboración de los proyectos
4. Supervisar por que en los proyectos a elaborarse se contemplen los antecedentes, cálculos y todas aquellas otras justificaciones que permitan una clara y fácil interpretación en la etapa de su ejecución.
5. Revisar los proyectos terminados y determinar si en los mismos se consideraron las normas pertinentes, antes de ser remitidas a la División
6. Elaborar topologías que se apliquen a las obras que se ejecuten mas frecuente, con el objeto de facilitar la realización de los proyectos
7. Ser responsable por el cumplimiento de los programas de trabajo asignados a la División y por el establecimiento de controles durante la elaboración de los estudios
8. Estudiar y analizar en forma coordinada con la Dirección de la cual depende, los Programas tentativos que la Oficialia Mayor Técnico, ha planificado como actividades a ser realizadas por el supervisor y proyectos
9. Elaborar periódicamente informe sobre estudios y actividades asignadas a la supervisión y proyectos
10. Mantener estadísticas referentes a los proyectos de ingeniería, con el objeto de obtener datos que permitan racionalizar en forma adecuada la proyección de futuras obras
11. Velar por que se realice una adecuada dotación de material y equipo necesario para el desarrollo de las actividades de supervisor y proyectos
12. Delegar tareas y autoridad sobre su personal, conservando para si la responsabilidad de rendir cuentas sobre resultados obtenidos
13. Formular el presupuesto de inversiones y funcionamiento de la Unidad, en consulta con el Departamento

14. Ejecutar las demás funciones inherentes a cada Jefe de División

6.4.22 FORESTACION Y MEDIO AMBIENTE

Dependencia

- Oficial Mayor Técnico

Dependientes

- Ninguno

Coordinación

- Con los funcionarios de la institución y personeros del sector público y privado

Requisitos para el Cargo.

1. Experiencia

- Tres años de experiencia

2. Profesión

- Ing. Agrónomo, Ambientalista y/o Civil

3. Especializado

- Manejo y preservación del medio ambiente
- Forestación de áreas erosionadas

4. Aptitudes

- Selección de especies forestales que sean las más adecuadas a las condiciones climáticas y de suelo de la población a ser utilizados en los programas de forestación

5. Nacionalidad

- Ser boliviano de nacimiento o naturalizado

Función General

- El inventario de los parques, plazas, paseos, jardines municipales y los recursos forestales de la jurisdicción Municipal

Funciones Específicas

1. Dirigir y controlar la ejecución de obras y el mantenimiento de la ornamentación, jardinería y arborización, en plazas, parques y jardines y lugares de recreación con el propósito de obtener su embellecimiento
2. Participar en los estudios de construcción de parques, jardines, plazas y paseos realizados por la división de Estudios y Proyectos o por consultores externos.
3. Participar en la elaboración de normas sobre urbanizaciones y loteamientos y particiones, así como la participación en los estudios de recreación de parques, jardines, plazas y paseos.
4. Coordinar actividades con el departamento para los trabajos relativos al mantenimiento de mampostería, instalaciones eléctricas, plomerías, etc., con el fin de conservar las obras realizadas en los parques, jardines y plazas públicas
5. Crear y mantener viveros para el servicio de arborización y el ajardinamiento de parques, bosques, jardines y plazas públicas.
6. Determinar y realizar la poda periódicamente de árboles por motivos de sobrevivencia, embellecimiento y seguridad pública, así como, ordenar la realización de servicio de mantenimiento de césped y plantas ornamentales en parques, jardines y plazas públicas.
7. Rehabilitación de plazas y parques deteriorados de acuerdo a solicitudes presentadas por las juntas vecinales y previa programación de atención por la unidad
8. Confeccionar mapas básicos de forestación y su correlación con la geología de la población
9. Determinar medidas de forestación para el control de la erosión
10. Elaborar proyectos de forestación para la conservación de los suelos de la jurisdicción municipal
11. Establecer pautas de control para las actividades de forestación
12. Definir obras de forestación tipo para su aplicación en las diferentes cuencas hidrológicas de la Jurisdicción municipal

13. Establecer el diagnóstico agroforestal en el Municipio de Sorata

6.4.23 MECANICO

Dependencia

- Oficial Mayor Técnico

Dependientes

- Soldador
- Auxiliar mecánico

Coordinación

- Con la dirección técnica y representantes de comunidades

Requisitos para el Cargo.

1. Experiencia

- Tres años de experiencia

2. Profesión

- Ingeniería Mecánica
- Técnico medio y superior en la mecánica

3. Especializado

- Mecánica de vehículos
- Electricidad de vehículos

4. Aptitudes

- Trabajar en grupos
- Buenas relaciones humanas

5. Nacionalidad

- Ser boliviano de nacimiento o naturalizado

Función General

- Es el responsable de la eficiencia y calidad de trabajo por el personal de su unidad. De igual importancia es el desarrollo de su personal, especialmente a través del entrenamiento en el trabajo, evaluaciones

periódicas del personal y directrices y recomendaciones para el entrenamiento forma. Deber ser técnicamente competente.

Funciones Específicas

1. Dirigir las operaciones de mantenimiento, reparación y rehabilitación de todos los vehículos y maquinarias de propiedad del Gobierno Municipal de Sorata
2. Inspeccionar permanentemente la operación de los vehículos en la jurisdicción municipal el buen uso de los vehículos, correcta conducción, etc, reportando problemas potenciales o coordinados al mantenimiento preventivo
3. Preservar las instalaciones, vehículos, herramientas y equipos mediante programas de mantenimiento de los bienes existentes y reposiciones oportunos
4. Controlar el reemplazo de repuestos, asegurándose la real necesidad de cambios de los mismos
5. Elaborar guías de reutilización de piezas (repuestos, etc.)
6. Controlar todas las tarjetas de trabajo
7. Evaluar y corregir los rendimientos de sus mecánicos auxiliares
8. Diseñar los formatos de control de calidad que deben ser llenados por los mecánicos del área respectiva que reparan los componentes especializados
9. Promover e incentivar el desarrollo de todo el personal de su departamento realizando periódicamente evaluaciones de su progreso y rendimiento en el trabajo
10. Mantener un adecuado stock de repuestos que tengan una rotación mínima aceptable en el año
11. Buscar continuamente oportunidades de mejorar la eficiencia de las operaciones
12. Elaborar presupuestos anuales de operación y reparación de equipos y vehículos y cumplir aceptablemente lo planificado

13. Hacer cumplir todas las reglas y políticas del Gobierno Municipal
14. Remitir al Oficial Mayor Administrativo los reportes mensuales de operación y de control de inventario (reparación y mantenimiento de vehículos así como sobre el uso de repuestos, etc.)

6.4.24 AUXILIAR MECANICO

Dependencia

- Encargado de Mecánico

Dependientes

- Ninguno

Coordinación

- Con los funcionarios de la institución

Requisitos para el Cargo.

1. Experiencia

- Tres años de experiencia

2. Profesión

- Auxiliar mecánica
- Chofer con categoría "C"

3. Especializado

- Mecánica de vehículos
- Electricidad de vehículos

4. Aptitudes

- Trabajo en grupos
- Buenas relaciones humanas

5. Nacionalidad

- Ser boliviano de nacimiento o naturalizado

Función General

- Esta posición reporta directamente el supervisor respectivo. Es responsable por la ejecución acertada y eficiente de los trabajos a los

asignados por su supervisor. También es responsable por la planificación de su trabajo, de acuerdo con las instrucciones recibidas de su supervisor.

Funciones Específicas

1. Coordinar, Planificar y ejecutar los trabajos de reparación, mantenimiento y rehabilitación de todos los vehículos con los operadores y chóferes
2. Mantener informado a sus superiores y operadores sobre el progreso de reparación, mantenimiento y rehabilitación de vehículos en el taller.
3. Mantener limpio y ordenado su sitio de trabajo de reparación y mantenimiento preventivo de los vehículos
4. Terminar los trabajos asignados de reparación y mantenimiento de vehículos a su persona dentro del tiempo y fecha estimado
5. Conservar en buen estado todos los instrumentos y equipos bajo su control
6. Mantener buenas comunicaciones con sus superiores e inferiores del taller de mecánica y operadores
7. Verificar periódicamente el estado de las herramientas de medición, instrumentos y equipos, etc., para asegurarse de su exactitud y confiabilidad
8. Saber elaborar eficientemente los pedidos de herramientas, repuestos, instrumentos y equipos para su reparación y mantenimiento de vehículos
9. Usar un buen criterio de manejo y protección de las partes al desarmar cualquier componente de máquina
10. Preparar buenos informes sobre la reparación, mantenimiento y rehabilitación de vehículos, así como el uso de herramientas, instrumentos, equipos y repuestos y piezas.
11. Mantener en buenas condiciones de uso las herramientas de mano, instrumentos y equipos de reparación y mantenimiento de vehículos
12. Asistir a las reuniones de entrenamiento para mejorar sus conocimientos y destrezas sobre la reparación y mantenimiento de vehículos

13. Actualizar sus conocimientos mediante la participación de talleres, cursos y seminarios
14. Mantener buenas relaciones con todo el personal de operación y mecánica
15. Dar buen mantenimiento a sus uniformes y zapatos de trabajo
16. Mantener buenos hábitos en el trabajo
17. Saber usar correctamente todas las herramientas especializadas de servicio
18. Conocer todos los sistemas de operación y funcionamiento de los sistemas
19. Saber elaborar buenos pedidos de repuestos usando los manuales de partes

6.4.25 ADMINISTRADOR DEL HOSPITAL

Dependencia

- Oficial Mayor Administrativo

Dependientes

- Farmacia, Cocina, Limpieza y Ambulancia

Coordinación

- Con los funcionarios de la institución, así como con los personeros del sector público y privado

Requisitos para el Cargo.

1. Experiencia

- Tres años de experiencia

2. Profesión

- Técnico Medio en Administración de Empresas
- Lic. en Administración de Empresas

3. Especializado

- Administración pública y salud

4. Aptitudes

- Habilidades para resolver problemas dentro el marco de la legalidad, la prudencia y la practica
- Mantener relaciones publicas con los personeros de instituciones públicas y privadas

5. Nacionalidad

- Ser boliviano de nacimiento o naturalizado

Función General

- Responsabilizarse sobre el manejo administrativo del hospital y postas sanitarias de salud

Funciones Específicas

1. Planificar, organizar y dirigir y controlar las actividades administrativas del Hospital
2. Ejecutar y controlar el cumplimiento de normas y procedimientos administrativos en salud publica
3. Realizar el seguimiento y evaluación del personal paramédico durante la gestión administrativa
4. Realizar la compra de insumos de limpieza, reactivos de laboratorio y medicamentos
5. Adquirir muebles y enseres, equipos de oficina para el hospital y postas sanitarias de salud
6. Elaborar informes mensuales sobre las actividades del hospital y del SUMI
7. Elaborar el cronograma de reparación y mantenimiento de los activos fijos del hospital y postas de salud
8. Elaborar en coordinación con el Honorable Alcalde Municipal el Programa Operativo Anual de salud
9. Supervisar y controlar al personal del hospital y unidades dependientes y postas de salud

10. Control de personal del hospital
11. Actualización de precios de farmacia y servicios del hospital
12. Realizar historias clínicas del hospital
13. Velar por la organización administrativa del hospital
14. Elaborar informes de gestión y avance del POA
15. Coordinar con SEDES y otras instancias para el apoyo en salud
16. Gestionar proyectos de apoyo en salud integral
17. Ejecutar las resoluciones y disposiciones emanadas por superiores
18. Manejar sistemas de archivos del hospital
19. Presentar solicitudes de desembolso SUMI e informe del POA a la HAM
20. Cuidar los bienes físicos a su responsabilidad y los del establecimiento de salud en horas de trabajo

6.4.26 CHOFER DE AMBULANCIA

Dependencia

- Administrador del Hospital

Dependientes

- Ninguno

Coordinación

- Con los funcionarios del hospital y representantes de comunidades

Requisitos para el Cargo.

1. Experiencia

- Tres años de experiencia

2. Profesión

- Chofer con categoría "C"

3. Especializado

- Mecánica de vehículos
- Electricidad de vehículos

4. Aptitudes

- Conocer las rutas del Municipio y el Departamento
- Buenas relaciones humanas
- Tener buena salud y buena vista para conducir

5. Nacionalidad

- Ser boliviano de nacimiento o naturalizado

Funciones General

- Responsable de la conducción y mantenimiento preventivo de las ambulancias al servicio del Hospital

Funciones Específicas

1. Conducir en forma correcta y adecuada la ambulancia asignada a su cuidado
2. Realizar la limpieza, mantenimiento y cuidado de los motorizados a su cargo
3. Colaborar con el traslado de pacientes y personal paramédico hacia y desde diferentes lugares en las que se ejecutan las campañas de salud
4. Realizar actividades de mensajería
5. Presentar informes a la administración sobre las necesidades de reparación y mantenimiento del motorizado
6. Participar en las campañas de salud
7. Recoger y transportar todo tipo de medicamentos e insumos y equipos de salud hacia y desde diferentes lugares en las que se ejecutan las campañas de salud.
8. Mantener en perfecto estado mecánico y eléctrico, la ambulancia a su cuidado en previsión de viajes programados e imprevistos.
9. Informar sobre fallas de la unidad motorizada a su cargo, efectuando reparaciones menores
10. Disponer de su mayor concentración y responsabilidad para evitar accidentes de tránsito.

6.4.27 COCINERA DEL HOSPITAL

Dependencia

- Administrador del Hospital

Dependientes

- Ninguno

Coordinación

- Con los funcionarios del hospital

Requisitos para el Cargo.

1. Experiencia

- Uno o dos años de experiencia en la cocina

2. Profesión

- Bachiller en humanidades

3. Especializado

- En cocina nacional e internacional

4. Aptitudes

- Honestidad y responsabilidad
- Buenas relaciones humanas

5. Nacionalidad

- Ser boliviano de nacimiento o naturalizado

Funciones General

- Preparación de alimentos para todo el personal del hospital y pacientes internados

Funciones Específicas

1. Realizar compras de víveres para la preparación de alimentos en coordinación con la administración del hospital
2. Preparar y elaborar alimentos para los pacientes de acuerdo a especificaciones medicas

3. Mantener limpieza en la preparación y elaboración de alimentos para los pacientes
4. Atender y distribuir los alimentos a los pacientes internados en el hospital
5. Informar sobre los trabajos realizados en la cocina al administrador del hospital
6. Precautelar los bienes físicos a su responsabilidad incluyendo los del establecimiento de salud durante la hora laboral
7. Solicitar la compra de víveres e insumos en forma semanal para la preparación y elaboración de alimentos
8. Informar a la administración las necesidades de mantenimiento de la cocina y utensilios de cocina a su cargo.

6.4.28 RESPONSABLE DE LIMPIEZA

Dependencia

- Administrador del Hospital

Dependientes

- Ninguno

Coordinación

- Con los funcionarios del hospital

Requisitos para el Cargo.

1. Experiencia

- Uno y dos años de experiencia en la cocina

2. Profesión

- Bachiller en humanidades

3. Especializado

- En la limpieza de salas, oficinas y el lavado de ropas

4. Aptitudes

- Honestidad y responsabilidad
- Predisposición para trabajar bajo presión

➤ Buenas relaciones humanas

5. Nacionalidad

- Ser boliviano de nacimiento o naturalizado

Funciones General

- Realizar la limpieza general del Hospital

Funciones Específicas

1. Realizar el lavado de ropas de las parteras y otros
2. Mantener limpieza las salas y los mobiliarios del hospital
3. Realizar la limpieza después de las consultas medicas y a requerimiento del medico
4. Solicitar material y equipo de limpieza a la administración
5. Precautelar los bienes físicos del establecimiento durante la hora laboral
6. Elaborar y presentar informes a la administración sobre el mantenimiento y reparación de bienes físicos del hospital
7. Cumplir con otras funciones emergentes del cargo que le sea asignado por instancias superiores

6.4.29 RESPONSABLE DE FARMACIA

Dependencia

- Administrador del Hospital

Dependientes

- Ninguno

Coordinación

- Con los funcionarios del hospital

Requisitos para el Cargo.

1. Experiencia

- Uno y dos años de experiencia en atención de farmacia y/o trabajos en áreas de salud

2. Profesión

- Farmacéutico

3. Especializado

- Atención de farmacia

4. Aptitudes

- Honestidad y responsabilidad
- Buen trato al cliente
- Buenas relaciones humanas

5. Nacionalidad

- Ser boliviano de nacimiento o naturalizado

Funciones Generales

- Responsable de la venta de medicamentos en farmacia del hospital

Funciones Específicas

1. Realizar la compra de medicamentos con fondo rotatorio y del SUMI de acuerdo a disposiciones superiores
2. Elaborar y presentar informes periódicos a la administración del hospital
3. Elaborar y actualizar Kardex de existencia de medicamentos
4. Elaborar informes mensuales del movimiento de medicamentos e insumos
5. Precautelar los bienes físicos a su responsabilidad incluyendo los del establecimiento de salud durante la hora laboral
6. Elaborar y presentar informes a la administración sobre las necesidades que se presentan en la farmacia.
7. Realizar otras funciones emergentes del cargo que le sea asignadas por instancias superiores

6.4.30 AGENTE CANTONAL

Dependencia

- Concejo Municipal de Sorata

Dependientes

- En relación directa con Oficialías Mayores, secretaria, etc.

Coordinación

- Interna y externa: Sector público y privado

Requisitos para el Cargo

- Ninguno- por ser cargo reconocido como político

Función general

- Trabajo que involucra decisión y ejecución de la política municipal, de dedicación exclusiva y no puede ejercer ninguna otra actividad. Requiere de mucha iniciativa y de amplios conocimientos de la administración municipal. Debe velar y representar la Autonomía en el Gobierno Municipal.

Funciones Específicas

1. Coordinar con el Alcalde Municipal, con otros agentes cantónales y con otras autoridades e instituciones que actúen en el cantón para la programación, organización, ejecución y control de proyectos y/o programas
2. Ejercer las funciones delegadas por el Concejo Municipal de Sorata a nivel del cantón
3. Cumplir y hacer cumplir las Ordenanzas, Resoluciones, Convenios y reglamentos Municipales
4. Participar en la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal y su Programa Operativo Anual, incorporando los programas y proyectos inherentes a su cantón
5. Canalizar y conocer las demandas de las Organizaciones Territoriales de Base conforme a los derechos y obligaciones que les confiere la Ley
6. Realizar el seguimiento y evaluación de la ejecución de los proyectos de inversión en el marco del Plan Operativo Anual del Municipio
7. Participar en las sesiones del Concejo Municipal con derecho a voz en los asuntos de interés de su Cantón

8. Preparar y presentar informes al Concejo Municipal sobre las actividades realizadas durante el ejercicio de sus funciones como agente cantonal.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- Los funcionarios del Gobierno Municipal de Sorata desconocen las normas básicas de organización administrativa que rigen las instituciones públicas del Estado, lo que evidencia la inobservancia de la Ley 1178 que obliga a todas las entidades públicas a implementar las normas de organización administrativa. Se debe señalar que las normas básicas de organización administrativa, tienen el propósito de evitar la duplicación y dispersión de funciones, así como optimizar la comunicación, la coordinación y el logro de los objetivos. Esta inobservancia dificulta el buen desempeño de los funcionarios del Municipio, cuyas consecuencias no sólo afectan a la gestión municipal, sino a la población en su conjunto.

- El Gobierno Municipal de Sorata no ha implementado la totalidad de sistemas y subsistemas que establece la Ley 1178, dentro de ellas el Sistema de Organización Administrativa, lo que constituye una falencia de carácter legal y técnica, dificultando la consecución de los objetivos, metas, y fines de la entidad en términos de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y licitud en la gestión municipal y en el manejo de los recursos públicos.

- Las razones de la no aplicación del Sistema de Organización Administrativa, son la presencia constantes cambios de las autoridades cada 6 meses, la parcialización por parte de la población con las autoridades que les otorgan privilegios, además de la falta de

preocupación de las autoridades al considerar que estos aspectos no son importantes.

- El Gobierno Municipal de Sorata no ha establecido formalmente los deberes y funciones de las dependencias, autoridades y funcionarios de la institución, habiéndose establecido que carece de un Manual de Funciones que oriente el trabajo de los funcionarios en sujeción a las normas vigentes; lo que plantea la necesidad de elaborar este instrumento de gestión como medio para mejorar el desempeño de los funcionarios acorde a lo que establecen las disposiciones legales vigentes y atender en forma satisfactoria las demandas de la población.

- Al no estar claramente definidas las funciones y atribuciones de las dependencias, autoridades y funcionarios del Municipio de Sorata, se produce sobreposición o duplicidad de funciones, y en otros casos la adopción de atribuciones que no les corresponde a los funcionarios, lo que perjudica el buen desempeño de la gestión municipal con perjuicio para la población.

- Los resultados de la investigación permiten establecer que el municipio de Sorata no sólo carece de un manual de funciones, sino que el Alcalde tampoco se preocupa por orientar a sus funcionarios, con relación a las funciones que deben desempeñar. Sin embargo, para superar esta deficiencia, los funcionarios del municipio se han capacitado en seminarios con presencia de instructores de la Contraloría General y en cursos organizados por el CENCAP (durante una semana, agosto 2009). Estas acciones fueron desarrolladas por iniciativa del Oficial Mayor, quien además, se preocupó por brindar orientación personal a los funcionarios para el cumplimiento de sus obligaciones.

- Habiéndose demostrado la carencia de la definición de funciones y atribuciones de los funcionarios del Gobierno Municipal de Sorata, y la ausencia de un Manual de Funciones como parte de la implementación del Sistema de Organización Administrativa, el presente trabajo concluye con el diseño de un Manual y Organización de Funciones para el Municipio de Sorata, donde se establecen las líneas de autoridad y dependencia, las atribuciones y requisitos para ocupar cada cargo, con lo que se pretende mejorar el desempeño de los funcionarios en estricto apego a las disposiciones legales que rigen la administración pública.

7.2 RECOMENDACIONES

- Es necesario que las autoridades del Municipio de Sorata, y en particular el Alcalde, muestre una mayor preocupación por la implementación de cada uno de los sistemas y subsistemas establecidos en la Ley 1178, que son de cumplimiento obligatorio, de manera que la gestión municipal responda a las demandas y expectativas de la población.
- El manual y organización de funciones propuesto, debe ser revisado, mejorado y actualizado constantemente por las autoridades del Municipio de Sorata, adecuándolo a los cambios de carácter legal o institucional que se pudieran presentar en el futuro, de manera que la actuación y desempeño de los funcionarios no se rija por la discrecionalidad o arbitrariedad, sino en estricto apego a las normas vigentes para el sector.
- Es necesario que las autoridades del Municipio de Sorata deban propiciar eventos de capacitación permanentes para sus funcionarios, sobre todo en relación con los sistemas de administración pública, gestión municipal y otros que permitan un mayor conocimiento de las normas y un mejor desempeño en sus funciones.

BIBLIOGRAFIA

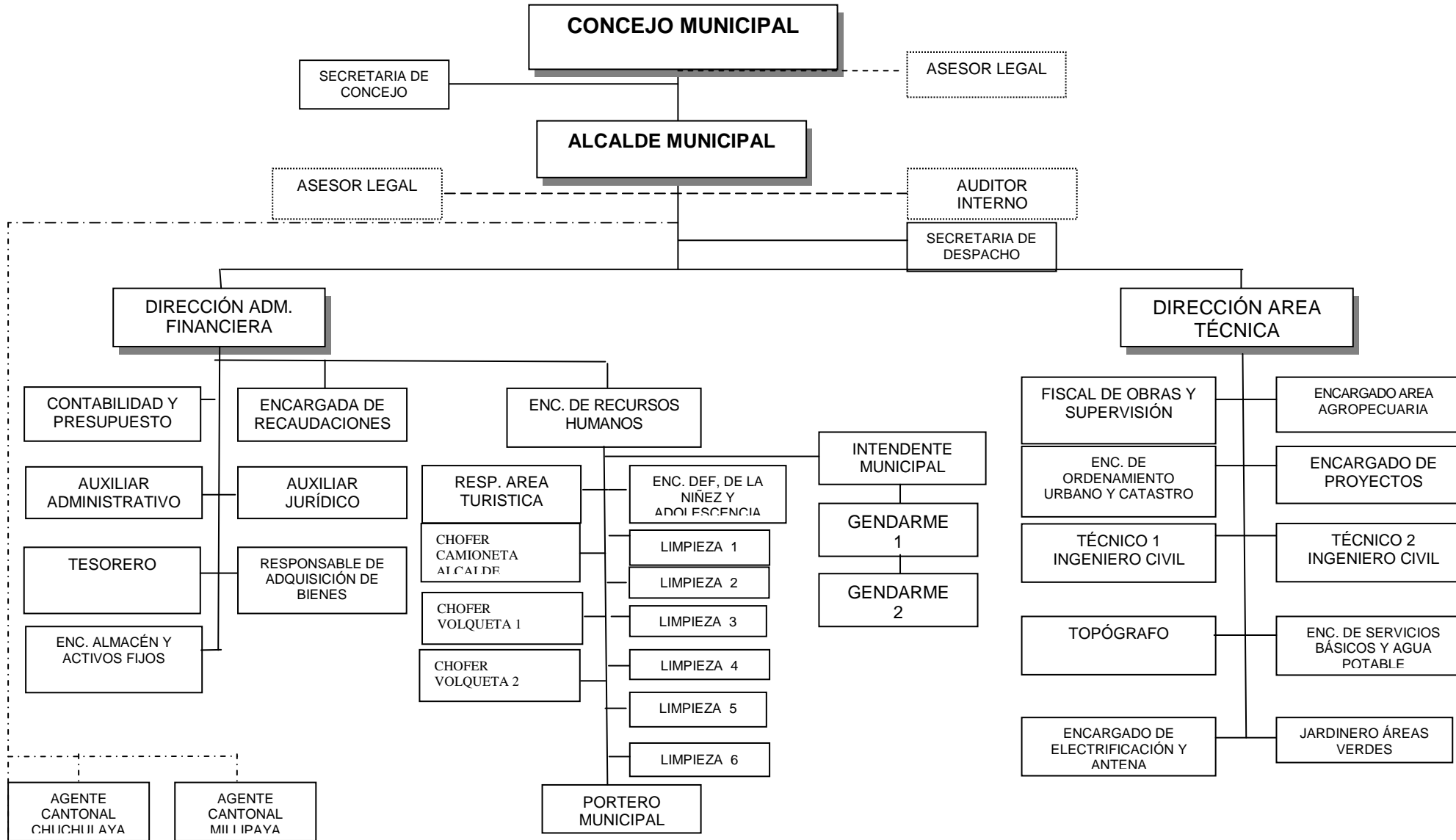
- ALMAGRO Juan José "La Estrategia de Reducción de la Pobreza y el proceso de descentralización en Bolivia". Documento de Trabajo DT/02/04. Centro de Investigación Latinoamérica Europa (CILAE), 2004.
- ANDER-EGG, Ezequiel. "Técnicas de Investigación Social". Buenos Aires. Edit. Humanidades. 1992.
- ARRAIGADA Ricardo, (2002). "Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica". Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, Dirección de Gestión del Desarrollo Local y Regional. Serie Manuales 20, Santiago de Chile.
- BLANCO ILLESCAS (1988). "El Control Integrado de Gestión" , Limusa, México.
- CHIAVENATO, I. (2002). "Administración en los nuevos tiempos". Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- CHIAVENATO, Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración". Tercera edición. Colombia 1990. Edit. McGraw-Hill.
- Contraloría General de la República. (2005) "Fundamentos del Sistema de Organización". Administrativa". Centro Nacional de Capacitación CENCAP. La Paz.
- Contraloría General de la República. "Sistema de Organización Administrativa para el Nivel Superior". Centro Nacional de Capacitación CENCAP. La Paz, 2005.
- DÁVILA, C. (2001). "Teorías organizacionales y administración" (2a. ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- DECRETO SUPREMO Nº 23318-A, "Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública", del 3 de noviembre de 1992, La Paz, Bolivia.
- DEL POZO NAVARRO, Fernando (1985). "La Dirección por Sistemas", Limusa, México.

- “Estudio de Evaluación de Capacidades Institucionales y de Gestión de los Gobiernos Municipales”, La Paz, 2001
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. "Metodología de la Investigación". México. McGRAW - HILL. 2007.
- JIMENEZ, Patricio, “Control de Gestión”, Editorial Jurídica cono Sur Ltda.; Santiago Chile, 1996.
- KAST FREMONT E. y JAMES E. ROSENZWEIG (1987). “Administración de las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencias”, McGraw Hill, México.
- KENNETH, J. Albert. “Manual del Administrador de empresas”. Ed. McGraw-Hill México. 1992.
- KOONTZ, H. & WEIHRICK, H. (2004). “Administración. Una perspectiva global”. (12ª ed.). México: McGraw Hill.
- KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Cyril. 1996. "Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las Funciones de la Administración". México. Ed. Mc Graw-Hill.
- KOONTZ, Harold, y Otros. Op. Cit. Pág. 265.
- Ley de Administración y Control Gubernamentales. Ley Nº 1178, del 20 de julio de 1990.
- Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa. Resolución Suprema No. 217055, de 20 de mayo de 1997.
- RODRIGUEZ, Francisco y otros. "Introducción a la Metodología de las Investigaciones Sociales". La Habana. Ed. Política. 1994.
- SANDI RUBIN DE CELIS Franklin (2002) "Gestión Pública Descentralización en Bolivia", Centro de Publicaciones de la F.C.E.F. La Paz – Bolivia.
- SETTEMBRINO, Hugo. (1986). “Análisis de la Estrategia de la Reforma de la Administración Pública”, Facultad de Ciencias Económicas de la UNCPBA.
- Sistema de Organización Administrativa. Normas Básicas. Ministerio de Hacienda. La Paz, 2003.

- STONER James A.F., FREEMAN R. Edward y GILBERT Jr. Daniel R. (1996) "Administración". México. Edit. Prentice Hall.
- STONER, J. (1997). "Administración". México: Editorial Prentice Hall.
- TERRY George y FRANKLIN Stephen, "Principios de Administración", Ed. Continental, México, 1996.
- TORRES, S y MEJÍA. A. H. (2007). "Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano", Cuadernos de Administración, N° 32.
- TORRICO FORONDA Escarley. "La participación popular en Bolivia. A pesar de la ley". Proyecto "Fortalecimiento del Poder Comunal". Centro de documentación e Información Bolivia - CEDIB. La Paz, 2005.
- VELASCO Marco y CASTRO Milton. "El funcionario público y sus responsabilidades". Comisión Episcopal de Pastoral Social Caritas Boliviana / Programa Participación Ciudadana. La Paz, Bolivia, 2005.

ANEXOS

ANEXO Nº 1
ORGANIGRAMA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE SORATA- 2010



ANEXO Nº 2
ENTREVISTA ESTRUCTURADA DIRIGIDA A AUTORIDADES Y
FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE SORATA

ENCUESTA DIRIGIDA A LAS AUTORIDADES MUNICIPALES Y FUNCIONARIOS DEL
MUNICIPIO DE SORATA

FORMACIÓN PROFESIONAL : _____
CARGO QUE DESEMPEÑA : _____

RESPONDA A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS O MARQUE CON UNA "X" DONDE
CORRESPONDA

1. ¿Ud. conoce las normas Básicas de Organización Administrativa, por las que se rigen las instituciones públicas del Estado
a) Si ¿Cuáles son? _____
b) Relativamente
c) No

2. ¿En qué medida el Municipio de Sorata ha aplicado los sistemas y subsistemas establecidos en la Ley 1178 para mejorar su gestión municipal?
a) Todos los sistemas
b) Algunos sistemas
c) Ningún sistema

3. ¿El Municipio de Sorata ha aplicado el Sistema de Organización Administrativa conforme a la Ley 1178?
a) Si
b) No

4. Si su respuesta anterior es NO, ¿por qué cree que no se ha aplicado el Sistema de Organización Administrativa en el Municipio de Sorata?

5. ¿El Gobierno Municipal de Sorata tiene establecidos los deberes y funciones de las autoridades, funcionarios y personal administrativo?

- a) Si
- b) Parcialmente
- c) No

6. ¿El Gobierno Municipal de Sorata cuenta con un manual de organización y funciones para los funcionarios?

- a) Si
- b) No

7. ¿El Alcalde y el Concejo Municipal, se preocupan por brindar orientación para que el personal cumpla con las normas, manual de funciones y reglamento interno?

- a) Si
- b) A veces
- c) No

8. Según su criterio, ¿qué instancias o niveles fiscalizan la gestión administrativa y el manejo de los recursos y bienes del Municipio?

9. En su opinión, ¿Cuáles son los problemas o dificultades que afronta la gestión administrativa y financiera del Municipio de Sorata?

10. ¿Qué sugerencias puede proporcionar para mejorar la gestión administrativa del Municipio de Sorata?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!