

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

FACULTAD DE INGENIERÍA

CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL



**REORGANIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE
LA HOJA DE COCA E INDUSTRIALIZACIÓN DIGCOIN
DEPENDIENTE DEL MINISTERIO DE DESARROLLO
RURAL Y TIERRAS**

Proyecto de grado presentado para la obtención del Grado de Licenciatura
en Ingeniería Industrial

POSTULANTE: REYNA VARGAS CONDORI

TUTOR: ING. PhD. MIGUEL YUCRA ROJAS

LA PAZ – BOLIVIA
Diciembre, 2023



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE INGENIERIA**



LA FACULTAD DE INGENIERIA DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS AUTORIZA EL USO DE LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN ESTE DOCUMENTO SI LOS PROPÓSITOS SON ESTRICTAMENTE ACADÉMICOS.

LICENCIA DE USO

El usuario está autorizado a:

- a) Visualizar el documento mediante el uso de un ordenador o dispositivo móvil.
- b) Copiar, almacenar o imprimir si ha de ser de uso exclusivamente personal y privado.
- c) Copiar textualmente parte(s) de su contenido mencionando la fuente y/o haciendo la cita o referencia correspondiente en apego a las normas de redacción e investigación.

El usuario no puede publicar, distribuir o realizar emisión o exhibición alguna de este material, sin la autorización correspondiente.

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS. EL USO NO AUTORIZADO DE LOS CONTENIDOS PUBLICADOS EN ESTE SITIO DERIVARA EN EL INICIO DE ACCIONES LEGALES CONTEMPLADAS EN LA LEY DE DERECHOS DE AUTOR.

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

FACULTAD DE INGENIERÍA

CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL

Proyecto de grado:

**REORGANIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE LA HOJA
DE COCA E INDUSTRIALIZACIÓN DIGCOIN DEPENDIENTE
DEL MINISTERIO DE DESARROLLO RURAL Y TIERRAS**

Presentada por: Univ. Reyna Vargas Condori

Para optar el grado académico de *Licenciatura en Ingeniería Industrial*

Nota numeral:

Nota literal:

Ha sido:

Director de la carrera de Ingeniería Industrial:

Ing. M.Sc. Franz Zenteno Benítez

Tutor : Ing. PhD. Miguel Yucra Rojas

Tribunal: Ing. M.Sc. Aldo Vargas Pacheco

Tribunal: Ing. PhD. Hugo Mobarec Clavijo

Tribunal: Ing. PhD. Oswaldo Terán Modregon

Tribunal: Ing. Nelson Bellot Kalteis

DEDICATORIA:

A Dios por estar siempre conmigo, por guiarme en cada paso que doy, por darme la fuerza necesaria para poder seguir adelante en cada dificultad de la vida y por enseñarme a que, si me equivoco, se puede cambiar de página y lograr algo mucho mejor, con paciencia.

A mis padres Juan Vargas A. y Vicencia Condori S. a quienes admiro, por su apoyo incondicional durante todas las etapas de mi vida.

AGRADECIMIENTO:

A Dios por estar siempre conmigo, por guiarme en cada paso que doy desde que tengo memoria, por darme la fuerza necesaria para poder seguir adelante en cada etapa de la vida y afrontar todas las dificultades, sin mirar hacia atrás.

A mis padres Juan Vargas A. y Vicencia Condori S. a quienes admiro y doy gracias a Dios por darme unos padres maravillosos que me brindaron su apoyo incondicional, quienes confiaron en mi capacidad.

A mis hermanitas Ximena, Vivian, Mariana y Anahí que me apoyaron, confiaron en mí, como su ejemplo a seguir.

A mi novio Ruddy Sánchez por apoyarme a seguir adelante, a mi mejor amiga Catherine Cruz que me brindo su apoyo y su amistad incondicional.

A mi tutor Ing. PhD. Miguel Yucra Rojas por su orientación, paciencia y apoyo incondicional.

A todos los docentes de la carrera de Ingeniería Industrial por transmitirme el conocimiento necesario durante mi formación académica.

A la Dirección General de Comercialización e Industrialización la Hoja de Coca dependiente Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, quienes me dieron la oportunidad de realizar la presente investigación.

CONTENIDO

RESUMEN.....	1
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES	3
1.1 Marco Histórico.....	3
1.2 La Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca.....	7
1.3 Usuarios de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	11
1.4 Los procedimientos administrativos.....	12
1.5 Justificación.....	12
1.5.1 Institucional	13
1.5.2 Académica	13
1.5 Planteamiento del Problema	13
1.5 Objetivos.....	16
1.5.1 Objetivo General.....	16
1.5.2 Objetivos Específicos	16
1.6 Alcance de la Investigación.....	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y NORMATIVO	17
2.1 Marco Teórico	17
2.1.1 Experiencias vinculadas con la reorganización administrativa	17
2.2 Marco Conceptual	19
2.2.1 Reestructuración organizacional.....	19
2.2.2 Institución	19
2.2.3 Reorganización administrativa	19
2.2.4 Organización.....	19
2.2.5 Proceso de la organización	20
2.2.6 Modelos de organización	24
2.2.7 Herramientas de organización	25
2.2.8 Análisis y descripción de puestos de trabajo	28
2.2.9 Evaluación del desempeño.....	29

*Reorganización de la Dirección General de Comercialización e
Industrialización de la Hoja de Coca*

2.2.10 Cuadro de mando integral.....	30
2.2.11 Cuadro de mando operativo.....	30
2.3 Marco Normativo Institucional	30
2.3.1 Constitución Política del Estado	30
2.3.2 Ley No 1178 de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales	31
2.3.3 Ley No 2027 del estatuto del funcionario público del 27 de octubre de 1999	32
2.3.4 Ley No 906, Ley General de la Coca del 8 de marzo del 2017	34
2.3.5 Decreto Supremo No 3318, 6 de septiembre de 2017	34
2.3.6 Decreto Supremo No 29894 del 07 de febrero de 2009	34
2.3.7 Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa	34
2.3.8 Reglamento Específico del Sistema de Administración del Personal.....	35
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO Y DIAGNÓSTICO.....	36
3.1 Marco Metodológico	36
3.1.1 Tipo de investigación.....	36
3.1.2 Diseño de la investigación	36
3.1.3 Población Involucrada	37
3.1.4 Técnicas y Herramientas a Utilizar.....	37
3.2 Diagnóstico.....	38
3.2.1 Tipos de proceso de servicio.....	40
3.2.1 Mapa de la cadena de valor.....	50
3.2.3 Resultados de la Encuesta.....	55
CAPITULO IV: DISEÑO DE LA REORGANIZACIÓN	60
4.1 Consideraciones para el Diseño de la Organización	60
4.2 Modelo del Diseño de la Organización	61
4.3 Análisis Organizacional.....	63
4.4 Proyección estratégica.....	66
4.5 Personal adicional propuesto.....	66
4.6 El proceso de servicio propuesto.....	68

4.7 Diseño de Cuadro de Mando Integral.....	74
4.7.1 Estrategias en base a la matriz FODA	76
4.7.2 Objetivos estratégicos.....	79
4.7.3 Relación de los objetivos estratégicos con las cuatro perspectivas	79
4.7.4 Mapa Estratégico	81
4.7.5 Indicadores.....	82
4.7.6 Tablero de control.....	96
4.8 Diseño del Formulario de Evaluación del Desempeño	98
4.8.1 Informe de evaluación del desempeño.....	109
4.9 Elaboración del Manual de Descripción de Puestos.....	112
4.9.1 Objetivos del manual de descripción de puestos	112
4.9.2 Diseño del formulario de descripción de puestos	113
4.10 Elaboración del Manual de Procedimientos.....	114
4.10.1 Diagrama de flujo	115
4.10.2 Objetivos del manual de procedimiento	116
4.10.3 Diseño del formulario de descripción de actividades.....	116
4.10.4 Diseño del formulario de manual de procedimiento.....	117
CAPITULO V IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS	119
5.1 Objetivos.....	119
5.2 Definir la Tecnología para el CMI	120
5.3 Aprobar los Documentos Elaborados como ser el Manual de Descripción de Puestos y el Manual de Procesos y Procedimientos.....	120
5.4 Formar Equipo de Trabajo.....	120
5.5 Definir Actividades y el Cronograma de Implementación.....	121
5.6 Comunicación acerca de la implantación	123
5.7 Determinar los Materiales de Escritorio, Elaboración de Documentos y Equipos	125
5.8 Capacitación del Personal.....	125
5.9 Registro y Evaluación de las Capacitaciones	126

*Reorganización de la Dirección General de Comercialización e
Industrialización de la Hoja de Coca*

5.10 Seguimiento de la Implementación	126
5.11 Beneficios del Proyecto	127
CAPÍTULO VI: EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	128
6.1 Determinación de los Costos Sin Proyecto	129
6.2 Determinación de Costos con Proyecto.....	132
6.2.1 Presupuesto económico para la propuesta del personal adicional	132
6.2.2 Presupuesto económico propuesto para las capacitaciones	134
6.3 Costo Anual Equivalente CAE.....	134
CONCLUSIONES.....	137
RECOMENDACIONES.....	138
BIBLIOGRAFÍA.....	139
ANEXO A	146
ANEXO B.....	147
ANEXO C	193

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Conformación de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca por departamento	8
Tabla 2 Procedimientos administrativos que se realizan en la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	12
Tabla 3 Consolidado de tipo de procedimiento administrativo, frecuencia, demanda y tipo de proceso de servicio	39
Tabla 4 Factores internos	64
Tabla 5 Factores externos.....	65
Tabla 6 Cuadro resumen del tiempo del procedimiento administrativo de solicitud de sustitución de registro del comerciante al detalle o productor al detalle por; disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización por puesto	67
Tabla 7 Cuadro de diferencia entre el proceso de servicio tipo B actual y el proceso de servicio tipo B propuesto	69
Tabla 8 Relación de los objetivos estratégicos con las cuatro perspectivas.....	80
Tabla 9 Ficha de Indicador de presupuesto ejecutado.....	83
Tabla 10 Ficha del indicador de volumen de comercialización de la hoja de coca	84
Tabla 11 Ficha del indicador de satisfacción del usuario.....	85
Tabla 12 Ficha del indicador de convenios firmados.....	86
Tabla 13 Ficha del indicador de tiempo de respuesta del procedimiento administrativo de mayor relevancia	87
Tabla 14 Ficha del indicador de carga laboral	88
Tabla 15 Ficha del indicador de eficiencia del servicio público	89
Tabla 16 Ficha del indicador de resoluciones administrativas aprobadas	90
Tabla 17 Ficha del indicador de evaluación del desempeño.....	91
Tabla 18 Ficha del indicador de capacitación del manual de procesos y procedimientos	92
Tabla 19 Ficha del indicador de capacitación del manual de descripción de puestos	93
Tabla 20 Consolidado de indicadores por perspectiva.....	94

Tabla 21 Factores de evaluación, ponderación e interpretación	101
Tabla 22 Interpretación de los indicadores a optimizar	106
Tabla 23 Encargados de la ejecución de cada actividad	122
Tabla 24 Escala Salarial del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.....	128
Tabla 25 Costos sin proyecto	131
Tabla 26 Presupuesto para el personal propuesto	132
Tabla 27 Costos con proyecto	133
Tabla 28 Costos de capacitación	134
Tabla 29 Flujo de fondos sin proyecto.....	135
Tabla 30 Flujo de fondos con proyecto.....	135

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Evolución del Ministerio de Desarrollo Rural Y Tierras	3
Figura 2 Organigrama del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.....	5
Figura 3 Organigrama de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	6
Figura 4 Canal de distribución de la Hoja de Coca.....	11
Figura 5 Diagrama de Ishikawa	15
Figura 6 El proceso de servicio tipo A, diagrama de flujo del procedimiento administrativo de solicitud de la hoja de ruta de transporte.....	40
Figura 7 El proceso de servicio tipo B, diagrama de flujo del procedimiento administrativo de solicitud del registro del comercializador del productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria inactividades en la comercialización)	42
Figura 8 Cursograma analítico del procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro del comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización)	47

Figura 9 Cursograma analítico actual del procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro del comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización).....	48
Figura 10 Mapa de flujo de valor actual	51
Figura 11 Consolidado de tiempos(min) de la secuencia del procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro del comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización).....	52
Figura 12 Tiempo de servicio y espera en minutos del procedimiento administrativos de solicitud de sustitución del registro del comercializador del productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización)	54
Figura 13 ¿Conoce usted el manual de descripción de puesto en el que describa sus funciones?	56
Figura 14 ¿Considera necesaria la elaboración de un nuevo manual de descripción de puestos?.....	57
Figura 15 ¿Conoce usted el manual de procesos y procedimientos?	58
Figura 16 ¿Considera necesaria la elaboración de un nuevo manual de procesos y procedimientos?	59
Figura 17 Modelo del diseño de reorganización para la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	62
Figura 18 El proceso de servicio tipo B propuesto, diagrama de flujo del procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro del comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización).....	70
Figura 19 Cursograma analítico propuesto del procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro de comercializador del: productor al detalle o comerciante al	

detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización).....	73
Figura 20 El Cuadro de Mando de Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.	75
Figura 21 Relación de puntos fuertes con los factores externos	77
Figura 22 Relación de puntos débiles con los factores externos.....	78
Figura 23 Mapa estratégico.....	81
Figura 24 Indicador bajo la perspectiva financiera.....	96
Figura 25 Indicadores bajo la perspectiva de cliente	97
Figura 26 Indicadores bajo la perspectiva de formación y crecimiento	97
Figura 27 Indicadores bajo la perspectiva de procesos internos.....	98
Figura 28 Encabezado del formulario de evaluación del desempeño.....	99
Figura 29 Datos generales para el llenado del formulario de evaluación del desempeño	100
Figura 30 Capacidad de gestión.....	103
Figura 31 Cumplimiento de objetivos.....	107
Figura 32 Determinación de la calificación final.....	108
Figura 33 Encabezado del informe de evaluación del desempeño	109
Figura 34 Datos generales y tabla de calificación.....	111
Figura 35 Diseño del formulario para el manual de descripción de puestos	114
Figura 36 Simbología de la norma ANSI.....	115
Figura 37 Diseño del formulario de descripción del procedimiento.....	117
Figura 38 Diseño del formulario de diagrama de flujo del procedimiento.....	118
Figura 39 Procesamiento de datos	119
Figura 40 Cronograma de actividades	123
Figura 41 Matriz de comunicación	124
Figura 42 Cursograma analítico sin proyecto	130

*Reorganización de la Dirección General de Comercialización e
Industrialización de la Hoja de Coca*

RESUMEN

El factor político tiene una influencia importante en las entidades públicas, con las elecciones generales llegan nuevos servidores públicos a los puestos de trabajo disponibles que se tienen en las diferentes entidades públicas, la organización de los nuevos y antiguos, servidores públicos es una tarea crucial para el cumplimiento de los objetivos estratégicos que persigue dicha entidad pública, por esta razón se plantea como objetivo general del presente proyecto realizar la reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca.

El objetivo general del proyecto es diseñar la organización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca, que permita cumplir sus funciones definidas en el marco de las competencias asignadas por el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.

Para determinar el estado actual de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca, se realizó un diagnóstico tomando en cuenta la filosofía lean manufacturing con la finalidad de disminuir el tiempo de espera del usuario y suprimir las actividades que no agregan valor, para lo cual se realizó el seguimiento del procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro del comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización), utilizando la herramienta del cursograma analítico.

El modelo del diseño de la organización propuesta se enfoca en: el análisis organizacional, preparación de estrategias, gestión de necesidades, un proceso de servicio propuesto, sistema de control interno como ser el Cuadro de Mando Integral, resaltando del mismo la perspectiva del proceso interno, partiendo de la matriz FODA, analizando los mismos con los puntos fuertes y débiles para así obtener los objetivos estratégicos, también se realizó el mapa estratégico y los indicadores pertinentes por perspectiva para el tablero de control.

Así mismo se elaboró el formulario de evaluación de desempeño, un manual de descripción de puestos, un manual de procesos y procedimientos.

Palabras clave: Reorganización, lean manufacturing, cuadro de mando integral, descripción de puesto, procesos y procedimientos.

SUMMARY

The political factor has an important influence on public entities, with the general elections new public servants arrive to the available jobs in the different public entities, the organization of new and old public servants is a crucial task for the fulfillment of the strategic objectives pursued by said public entity, for this reason the general objective of this project is to carry out the reorganization of the Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca.

To determine the current status of the Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca, a diagnosis was carried out taking into account the lean manufacturing philosophy with the purpose of reducing the user's waiting time and eliminating activities that do not add value. For which the administrative procedure for requesting replacement of the registration of the marketer of the: retail producer or retail trader was monitored by: (disposition of the owner, hereditary succession, inactivity in marketing), using the analytical course gram tool.

The design model of the proposed organization focuses on: organizational analysis, preparation of strategies, needs management, a proposed service process, internal control system such as the Balanced Scorecard, highlighting the perspective of internal processes.

Starting from the SWOT matrix, analyzing them with the strengths and weaknesses in order to obtain the strategic objectives, the strategic map and the relevant indicators by perspective for the control board were also created.

Likewise, the performance evaluation form, a job description manual, and a processes and procedures manual were prepared

Keywords: Reorganization, lean manufacturing, balanced scorecard, job description, processes and procedures.

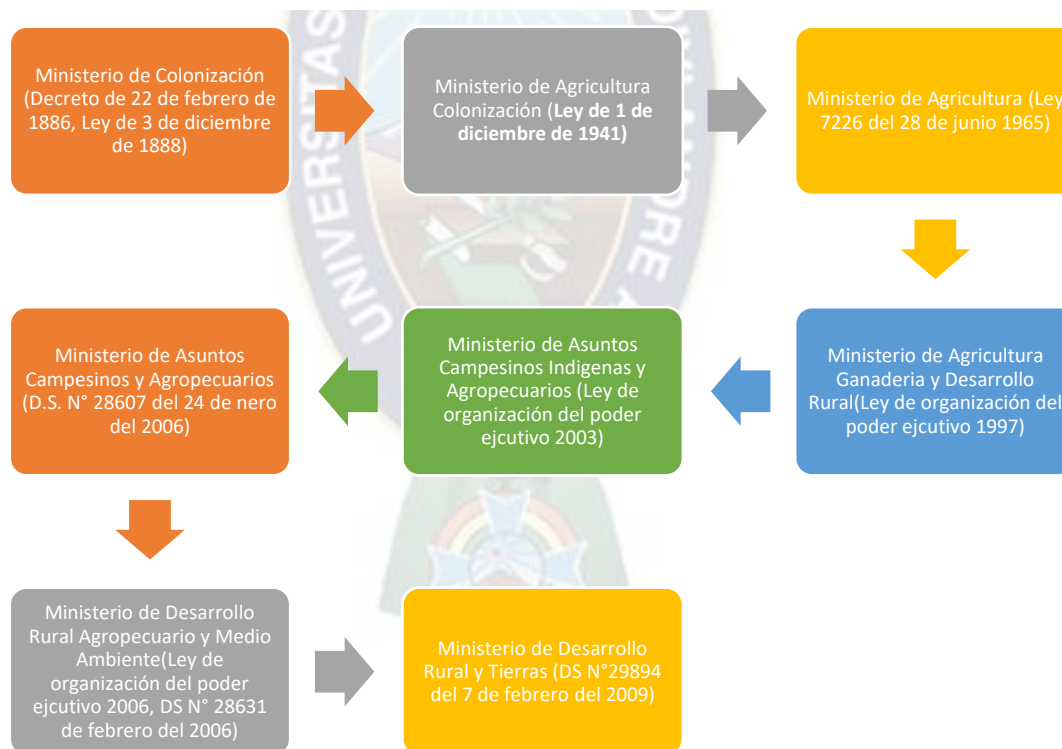
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

1.1 Marco Histórico

El Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT), se creó el año 1904, para el manejo de la agricultura, distribución de tierras, comercialización de la hoja de coca, durante el transcurso de su vida institucional sufrió diversas modificaciones debido a cambios de gobierno también tuvo diferentes denominaciones como se puede apreciar a continuación.

Figura 1

Evolución del Ministerio de Desarrollo Rural Y Tierras



Nota: Adaptado de “Manual de Organización y Funciones” por Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (2014)

Según el Decreto Supremo N° 29894, (2009) que determina la Estructura Organizativa del Poder Ejecutivo establece la Estructura Organizativa del Poder Ejecutivo del Estado

*Reorganización de la Dirección General de Comercialización e
Industrialización de la Hoja de Coca*

Plurinacional de Bolivia, así mismo se establece la estructura jerárquica para el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras de la siguiente manera. (Art. 108)

EL MINISTERIO DE DESARROLLO RURAL Y TIERRAS

I. Viceministerio de Tierras

Dirección General de Tierras

Dirección General de Distribución de Tierras

II. Viceministerio de Gestión y Desarrollo Forestal

Dirección General Forestal

III. Viceministerio de Desarrollo Rural y Agropecuario

Dirección General de Desarrollo Rural

Dirección General de Producción Agropecuaria y Soberanía Alimentaria

IV. Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral (VCDI)

Dirección General de la Hoja de Coca e Industrialización (DIGCOIN)

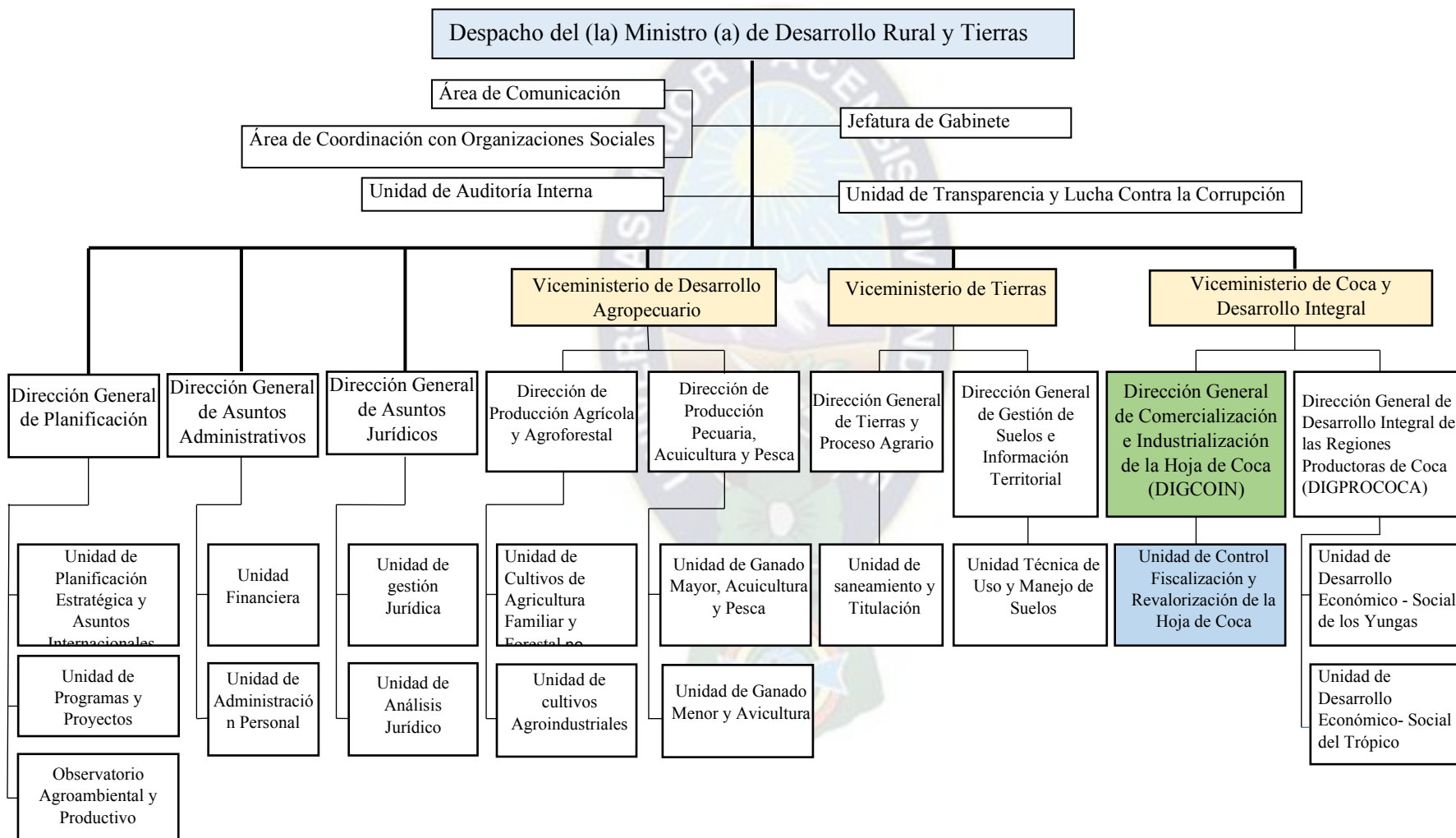
Dirección General de Desarrollo Integral de las Regiones Productoras de
Coca

A continuación, detallamos el organigrama del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras como se puede apreciar en la figura 2, así mismo el organigrama de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca en la figura 3

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

Figura 2

Organigrama del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras

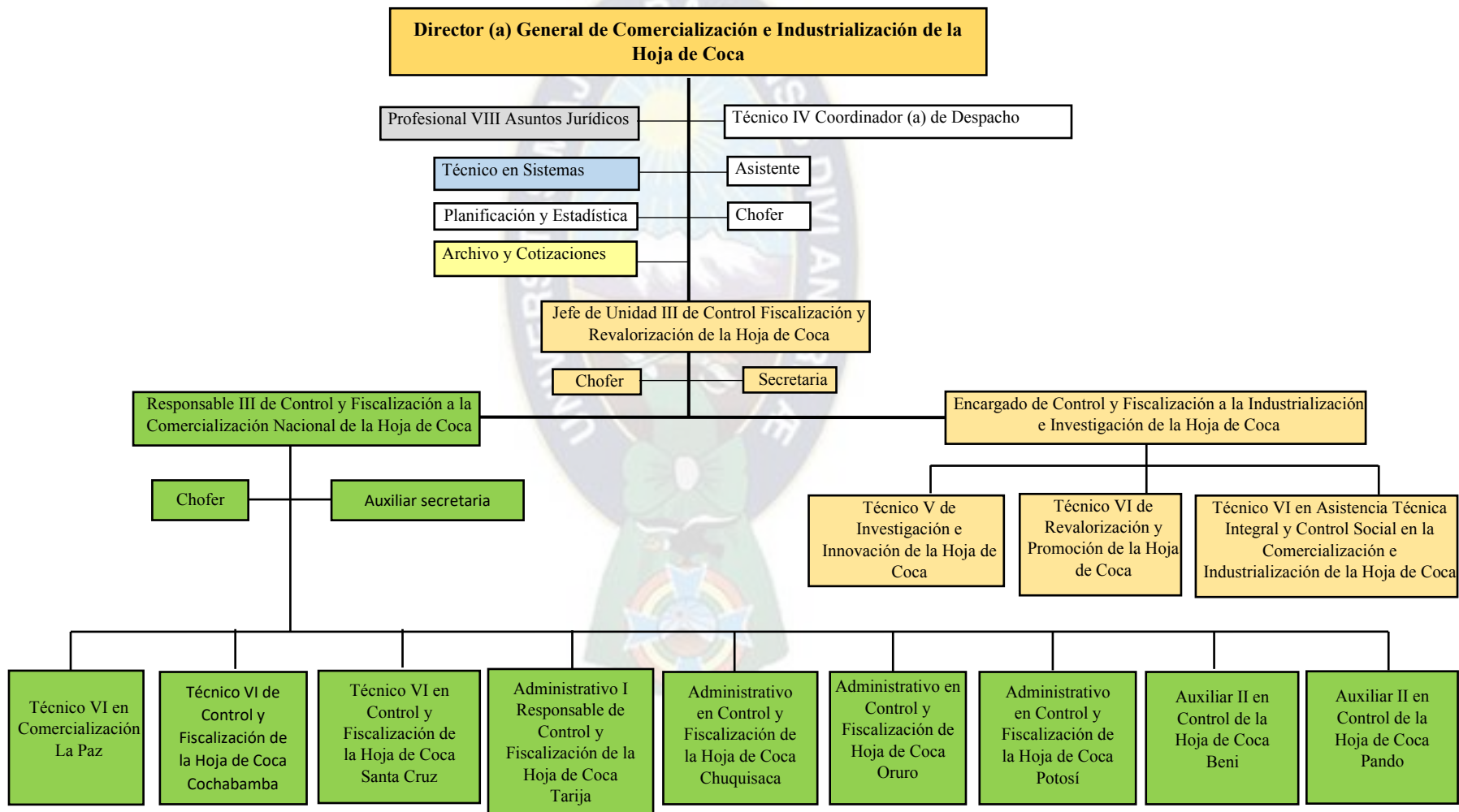


Nota: Adaptada del Informe de Rendición Pública Inicial de la Gestión 2023 del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

Figura 3

Organigrama de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca



1.2 La Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

El Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral VCDI fue creado sobre la base institucional del Viceministerio de Desarrollo Alternativo (VDA); quedando bajo su mando la Dirección de Reconversión Agrícola (DIRECO) que pasó a denominarse la Dirección General de Desarrollo Integral de las Regiones Productoras de Hoja de Coca (DIGPROCA), y la Dirección General de Control y Fiscalización de la Hoja de Coca (DIGECO) a ser denominada como la Dirección General de la Hoja de Coca e Industrialización (DIGCOIN).

Según el Decreto Supremo No 4857, (2023) de la nueva estructura organizativa del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional se plantea las siguientes modificaciones al nombre de la Dirección General de la Hoja de Coca e Industrialización por la de Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca.

Según la Ley General de la Coca (2017), la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca tiene por objetivo lo siguiente:

Supervisar, dirigir y ejecutar acciones técnicas y operativas de control, fiscalización de flujos de comercio de la hoja de coca en su estado natural, en rutas nacionales en coordinación con las diferentes entidades públicas nacionales involucradas, así también ejecutar acciones para promover políticas, planes, programas y proyectos de industrialización y revalorización basado en el aprovechamiento cultural, medicinal e industrial de la hoja de coca.

Cabe destacar que el Ministerio de Desarrollo Rural y Tienes, tiene bajo su dependencia un total de 541 servidores públicos, cuyos ingresos son pagados con los recursos del Tesoro General de la Nación, la Dirección General Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca está conformada por 108 servidores públicos lo que representa el 20% del total de servidores públicos, a continuación en la tabla 1, detallamos la conformación de servidores públicos de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca por departamentos.

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

Tabla 1

Conformación de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca por departamento

N	CANTIDAD DE PERSONAS	DEPARTAMENTO	PUESTO
1	1	LP	Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca
2	1	LP	Técnico IV Coordinador de Despacho
3	1	LP	Administrativo II Asistente
4	1	LP	Chofer
5	1	LP	Profesional VIII Asuntos Jurídicos
6	1	LP	Técnico de Sistemas
7	1	LP	Planificación y Estadística
8	1	LP	Archivo y Cotizaciones
9	1	LP	Jefe de Unidad III de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca
10	1	LP	Secretaria
11	1	LP	Chofer
12	1	LP	Encargado de Control y Fiscalización a la Industrialización e Investigación de la Hoja de Coca
13	1	LP	Técnico V de Investigación e Innovación de la Hoja de Coca
14	1	LP	Técnico VI de Revalorización y Promoción de la Hoja de Coca
15	1	LP	Técnico VI en Asistencia Técnica Integral y Control Social en la Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca
16	1	LP	Responsable III de Control y fiscalización a la Comercialización Nacional de la Hoja de Coca
17	1	LP	Auxiliar secretaria
18	1	LP	Chofer
19	1	LP	Técnico VI en Comercialización La Paz
20	1	LP	Secretaria

Continua

*Reorganización de la Dirección General de Comercialización e
Industrialización de la Hoja de Coca*

Continuamos 3/3

N	CANTIDAD DE PERSONAS	DEPARTA MENTO	PUESTO
21	1	LP	Chofer
22	1	LP	Administrativo III en Comercialización
23	1	LP	Administrativo III en Comercialización (Hoja de Ruta)
24	1	LP	Administrativo III en Comercialización
25	1	LP	Encargado de Donaciones La Paz
26	1	LP	Administrativo Encargado de Verificadores
27	1	LP	Auxiliar I DIGCOIN en Control de la Hoja de Coca
28	1	LP	Auxiliar II Limpieza de Control de Hoja de Coca
29	1	LP	Auxiliar II Portero
30	17	LP	Auxiliar II en Control de Hoja de Coca
31	1	CB	Técnico VI de Control y Fiscalización de la Hoja de Coca
32	1	CB	Auxiliar I Secretaria
33	1	CB	Chofer
34	1	CB	Técnico de Comercialización
35	1	CB	Administrador II Personal
36	1	CB	Administrador IV Comercialización (Kardex)
37	1	CB	Administrativo IV Comercialización
38	1	CB	Administrativo IV Comercialización
39	1	CB	Administrativo IV Comercialización
40	1	CB	Administrativo VI Encargado de Verificadores
41	1	CB	Auxiliar II Agrimensor
42	14	CB	Auxiliar II en Control de Hoja de Coca
43	1	SC	Técnico VI en Control y Fiscalización de la Hoja de Coca
44	1	SC	Auxiliar I Secretaria
45	1	SC	Chofer
46	2	SC	Técnico asistente legal
47	1	SC	Administrativo Encargado de Verificadores y Donaciones
48	11	SC	Auxiliar II en Control de Hoja de Coca

Continua

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

Continuamos 3/3

N	CANTIDAD DE PERSONAS	DEPARTAMENTO	PUESTO
49	1	TJ	Administrativo I Responsable en Control y Fiscalización de la Hoja de Coca
50	1	TJ	Administrativo Encargado de Verificadores y Donaciones
51	7	TJ	Auxiliar II en Control de Hoja de Coca
52	1	CH	Administrador en Control y Fiscalización de la Hoja de Coca
53	2	CH	Auxiliar II en Control de Hoja de Coca
54	1	OR	Administrativo en Control y Fiscalización de la Hoja de Coca
55	2	OR	Auxiliar II en Control de Hoja de Coca
56	1	PT	Administrativo en Control y Fiscalización de la Hoja de Coca
57	1	PT	Auxiliar II en Control de Hoja de Coca
58	1	BN	Auxiliar II en Control de Hoja de Coca
59	2	PA	Auxiliar II en Control de Hoja de Coca
TOTAL	108		

Nota: Esta tabla muestra, la cantidad de puestos que tiene la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca a nivel nacional,

Para la gestión 2023 su presupuesto de gasto presentado para la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca en bolivianos fue de 18.837.356,00 Bs.

Según el informe de monitoreo de cultivos de coca (2022), durante la gestión 2021 se registró la comercialización de 23.895 toneladas métricas de la hoja de coca en los mercados autorizados, durante la gestión 2020 se registró la comercialización de 19.274 toneladas métricas de la hoja de coca en los mercados autorizados se puede observar un incremento del 24% respecto a la gestión anterior.

1.3 Usuarios de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

Los principales usuarios de la entidad son aquellos que trabajan de acuerdo al siguiente canal de distribución ver Figura 4.

Figura 4

Canal de distribución de la Hoja de Coca



Nota: La figura muestra el canal de distribución de la hoja de coca desde la producción hasta el cliente final, Tomado del Monitorio del Cultivo de la hoja de Coca (2022)

- a) **Productores.** - Los productores de la coca son aquellos que realizan las actividades agrícolas como ser siembra y cosecha de la coca en la zona de producción hasta poder llegar a los mercados autorizados.
- b) **Productores al detalle.** - Son aquellas personas que realizan la actividad agrícola como ser siembra y cosecha en las zonas de producción, llevan la coca a los mercados autorizados y finalmente comercializan la coca en su estado natural hasta llegar al consumidor final.
- c) **Comerciantes al detalle.** – Son aquellas personas que compran la coca en los mercados autorizados y comercializan la coca en su estado natural hasta llegar al consumidor final.
- d) **Provisión de hoja de coca para la industrialización:** es una forma de uso y destino como materia prima para las industrias farmacéuticas, para estudios de investigación y/u otras acreditadas conforme a la normativa vigente

1.4 Los procedimientos administrativos

Los procedimientos administrativos que se realizan en las oficinas de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca, ver tabla 2

Tabla 2

*Procedimientos administrativos que se realizan en la Dirección General de
Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca*

Nro.	Tipos de procedimientos administrativos	Frecuencia
1	Hoja de ruta de transporte, para productores al detalle, comerciantes al detalle y empresas de industrialización	Mensual
2	Sustitución del registro del comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización)	A requerimiento
3	Autorización del cambio de área de comercialización	A requerimiento
4	Autorización del cambio de puesto de venta de comercialización	A requerimiento
5	Emisión y duplicado de carnet de comercializador	A requerimiento
6	Modificación de datos de la empresa de industrialización	A requerimiento
7	Autorización de puesto de venta alterno	Cada 2 años
8	Renovación de carnet de comercializador	Cada 5 años
9	Renovación de autorización de empresa de industrialización	Cada 5 años
10	Registro y emisión de carnet de comercializador	Única
11	Registro y autorización de empresas de industrialización	Única

Nota: La tabla muestra los procedimientos administrativos que se realizan en la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca. Tomado de Resolución Ministerial No 350 del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (2018)

1.5 Justificación

La justificación para presente proyecto será:

1.5.1 Institucional

El presente proyecto pretende mejorar el fortalecimiento organizacional de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca. El talento humano es el recurso de mayor importancia para una institución estatal, quienes generan un valor agregado por el servicio que prestan, pueden trabajar en cualquier ambiente y alcanzar sus objetivos.

“Las personas adecuadas y las que quieren cooperar trabajarán mejor juntas y con mayor efectividad si conocen las funciones que deben desempeñar” (Koonts, 2012)

La realización de la reorganización beneficiará a los servidores públicos y consultores individuales de línea con el fin establecer claramente sus funciones, orientadas al servicio que presta la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca de esta manera poder satisfacer las necesidades de los productores al detalle, comerciantes al detalle e industrias acreditadas por dicha dirección.

1.4.2 Académica

La realización del presente proyecto permitirá promover la interacción entre la Universidad Mayor de San Andrés y el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, la cual representa una gran oportunidad para poder crecer como profesional y poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en la carrera de ingeniería industrial, dejando en alto el nombre de la carrera y logrando una satisfacción académica personal.

1.5 Planteamiento del Problema

Para el planteamiento del problema se utilizó la herramienta diagrama causa-efecto o diagrama de Ishikawa como se puede observar en la Figura 5, la cual ayudó a recoger de manera gráfica las posibles causas de un problema.

Entre las principales causas que presenta la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca son:

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

- a) Centralización de funciones causada por formalismos legales que generan la dificultad de delegar funciones, causada también por el factor político.
- b) Burocracia que genera un tiempo de demora, debido a que los documentos deben ir solo por el visto bueno de uno hasta dos servidores públicos.
- c) Cambios de servidores públicos causados por la finalización del contrato que genera baja reinscripción laboral debido a la falta de una evaluación del desempeño y capacitación del personal.
- d) Deficiencia en el transporte de la hoja de ruta causada por la distancia que existe entre la unidad de control, fiscalización y revalorización de la hoja de coca y el área de comercialización que genera en ocasiones que el documento se pierda entre otros documentos en espera, en ese caso uno debe ir a buscarlo, generando demora, falta de un manual de procedimientos.

Por lo tanto, el problema consiste en el desarrollo de funciones improvisadas.

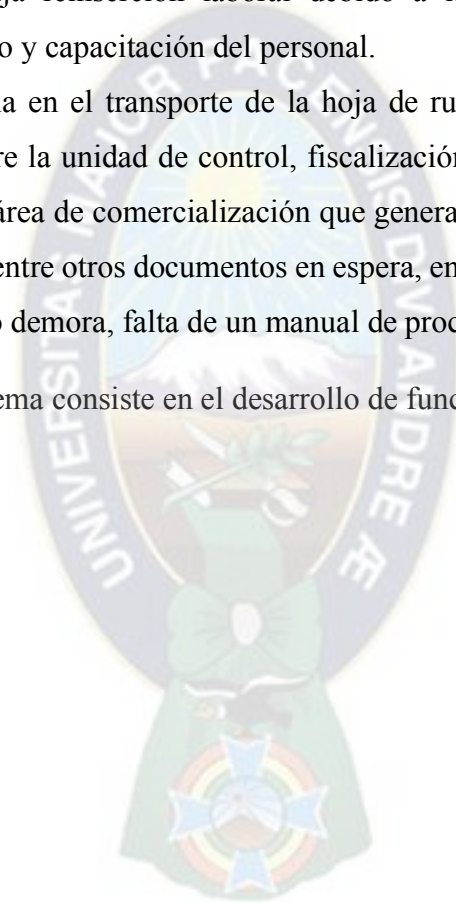
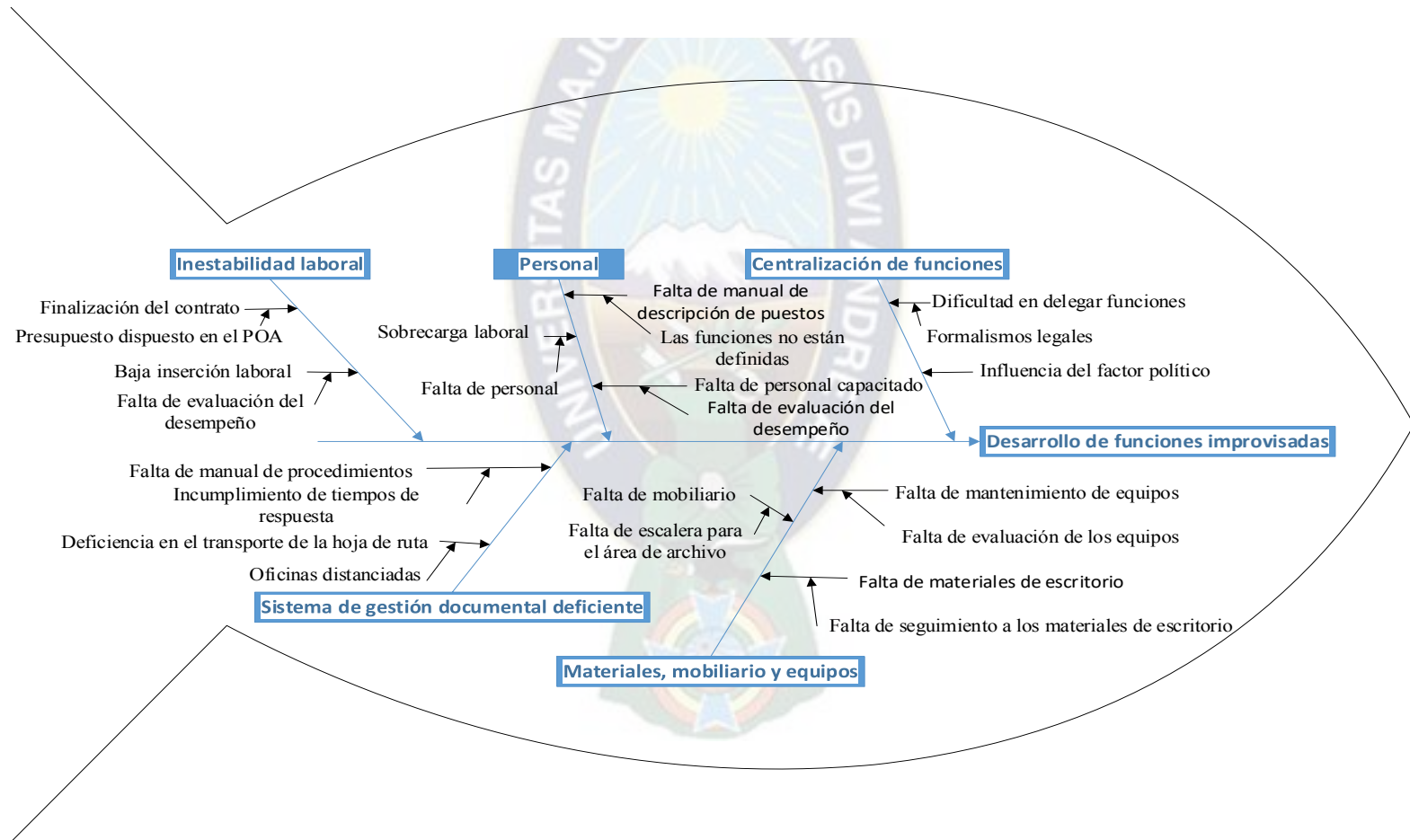


Figura 5
Diagrama de Ishikawa



Nota: Elaboración propia.

1.5 Objetivos

Los objetivos son:

1.5.1 Objetivo General

Diseñar la organización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca que permita cumplir sus funciones definidas en el marco de las competencias asignadas por el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.

1.5.2 Objetivos Específicos

- a. Diagnosticar la organización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca
- b. Diseñar un modelo de reorganización empleando el Cuadro de Mando Integral para el sistema de control propuesto.
- c. Elaborar el manual de descripción de puestos, el manual de procesos y procedimientos.
- d. Planear la implementación de la propuesta.
- e. Evaluar la propuesta.

1.6 Alcance de la Investigación

El ámbito de la cobertura del presente proyecto comprende a todos los servidores públicos que trabajan en la Dirección General de Comercialización e Industrialización la Hoja de Coca, tomando en cuenta la Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca, el área de jurídica, el área de archivo, área de comercialización y el área de sistemas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y NORMATIVO

2.1 Marco Teórico

En el marco teórico se recopilaron los antecedentes e investigaciones previas y consideraciones teóricas con las que se sustentará el presente proyecto.

2.1.1 Experiencias vinculadas con la reorganización administrativa

a) La revista científica de la **Universidad de Sonora México**, documento las acciones y estrategias que ejecutaron para la reorganización administrativa de una institución pública: Construcción de la Estructura Orgánica Formal del Despacho del Gobernador del Estado de San Luis de Potosí de México, se sustentó bajo la conceptualización de estado, elementos del estado y administración pública.

Según, Gonzales Uribe (1972) la conceptualización del estado “es una sociedad humana, establecida en un territorio, regida por un orden supremo, bajo un orden jurídico y que tiende a la realización de los valores individuales y sociales de la persona humana”.

Así mismo, destaca los siguientes elementos del estado:

- i. Comunidad de hombres libres, en la que puntualiza conceptos de nación, sociedad, población y pueblo.
- ii. Permanencia y estabilidad de ese conglomerado humano radicado en un territorio cuyos límites se encuentran determinados.
- iii. Orden jurídico, organizado políticamente.
- iv. Gobierno
- v. Poder del estado
- vi. La legitimidad

Moreno (1979) considera que: “la administración pública, en tanto estructura orgánica, es una creación del Estado, regulada por el derecho positivo y como actividad constituye una función pública establecida por el ordenamiento jurídico nacional.”

- a) El informe de misión, realizada por los consultores Gutiérrez Iriarte y Vega Castedo (2009), financiada por la **Unión Europea**, elaboró una propuesta para la reestructuración y reorganización interna del Viceministerio de la Coca y Desarrollo Integral, destacando los lineamientos estratégicos de la política gubernamental como ser:
- i. Plan Nacional de Desarrollo, Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien 2006, apoyándose en las estrategias nacionales, objetivos de desarrollo y metas a largo plazo.
 - ii. Plan para la Revolución Rural, Agraria y forestal 2007, dicho plan se construye sobre los siguientes fundamentos: visión integral sobre el desarrollo rural, fortalecimiento del conjunto de actores rurales y el papel protagónico del estado a través de sus roles como planificador estratégico de desarrollo.
 - iii. Plan Nacional de Desarrollo Integral con Coca 2006-2010, de la cual se destacó el objetivo estratégico “Coca para el Desarrollo” desde dos puntos de vista: industrialización de la hoja de Coca y comercialización de la hoja de Coca, tomando en cuenta los siguientes componentes; desarrollo económico, desarrollo social, recursos naturales y medio ambiente, fortalecimiento institucional y la revalorización de la hoja de Coca.
- b) Según el trabajo dirigido realizado por Lipa y Mujica (2007) acerca de reformulación del sistema de organización administrativa en la prefectura del departamento de La Paz, dicho trabajo se apoya en la misión, objetivos de la prefectura del departamento de La Paz, plan de desarrollo nacional, plan departamental de desarrollo, plan estratégico institucional y el presupuesto aprobado.

Existe un factor común de las experiencias vinculadas a la reorganización, en los tres trabajos realizados, utilizan el enfoque cualitativo, en la cual no existe un patrón o modelo para desarrollar las preguntas de investigación.

2.2 Marco Conceptual

Para el marco conceptual tomaremos en cuenta las siguientes bases conceptuales:

2.2.1 Reestructuración organizacional

Reestructurar la organización según Robbins y Judge (2009) es reacomodar grupos de trabajo, modificar reglas y regulaciones, incrementar la interdependencia y hacer cambios estructurales similares.

2.2.2 Institución

Se entiende por institución como el entramado de reglas compartidas entre actores sociales que estructuran actividades e interacciones recíprocas. Así, la institución se puede concebir como un sistema de reglas. No sólo se la considera como las reglas del juego en la sociedad sino como un sistema de ideas y reglas que norman el comportamiento de los individuos tanto en los ámbitos organizacionales como en las sociedades North las clasifica en a) formales: leyes, códigos, reglamentos y toda la regulación escrita y b) informales: creencias, costumbres e idiosincrasia. (North, 1990)

2.2.3 Reorganización administrativa

Emprender un proceso de reorganización administrativa es una decisión que la organización debe evaluar detenidamente antes de ponerla en marcha. Debe tener claro que revisar a fondo su forma de operar, su comportamiento organizacional, sus estrategias, su estructura, sus procesos, sus programas, sus proyectos prioritarios y su relación con los grupos de interés implica un arduo y complejo trabajo. (Franklin, 2009)

2.2.4 Organización

“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización.” (Chiavenato, 2011)

La organización como: “Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y a la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.” (Terry, 1986)

La organización es la estructuración técnica de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (Reyes , 2005)

La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo. La Organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientes, con un mínimo de esfuerzo. (Franklin Fincowsky, 2009)

2.2.5 Proceso de la organización

El proceso de la organización está constituido por las siguientes etapas:

a) División del trabajo

“La división del trabajo consiste en la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización para simplificar los procesos y el trabajo.” (Munch, 2010)

Para dividir el trabajo es necesario llevar a cabo las siguientes etapas:

- 1.- Describir los procesos básicos, macroprocesos, funciones principales que se desempeñan en la organización.
- 2.- Definir las funciones más importantes.
- 3.- Clasificar y agrupar funciones de acuerdo con los macroprocesos.
- 4.- Establecer líneas de comunicación e interrelación.

5.- Definir los procesos, una vez que se ha definido los macroprocesos se procede a organizar los procesos de los departamentos o áreas de la empresa.

b) Jerarquización

La jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por grado de importancia y mando. Los niveles jerárquicos deben ser los mínimos e indispensables, se debe propiciar la creación de organizaciones planas; es decir, con los mínimos niveles jerárquicos. Definir claramente el tipo de autoridad ya sea lineal. Funcional y/o staff de cada nivel.

Los niveles jerárquicos son el conjunto de áreas agrupadas de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que poseen, independientemente de la función que realicen. (Munch, 2010)

c) Departamentalización

La departamentalización es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. (Munch, 2010)

Al realizar la departamentalización es conveniente seguir la siguiente secuencia:

- i. Definir los procesos
- ii. Listar todas las funciones
- iii. Clasificar de acuerdo a su similitud
- iv. Ordenarlas en relación con su jerarquía.
- v. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas: departamentos o áreas funcionales.
- vi. Especificar las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las funciones y los puestos.

- vii. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.

d) Descripción de actividades

Cuando se han definido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, se definen con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo o puestos de los distintos departamentos o áreas de la organización. Esta etapa de la división del trabajo consiste en determinar y clasificar todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo.

La descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades. (Munch, 2010)

e) Estructuras de organización

La estructura es la forma de disponer los modelos jerárquicos. Dependiendo de las características y requerimientos de cada empresa, es posible utilizar diversos modelos de organización aplicables a la estructuración de departamentos o áreas; las más usuales son:

- 1) **Funcional.** Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal. Este es el tipo de organización más usual.
- 2) **Por productos.** Es recomendable en empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.
- 3) **Geográfica o por territorios.** En general se utiliza cuando las áreas de la organización realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal es muy extenso y está disperso en áreas

muy grandes y diferentes. Se utiliza sobre todo en el área de ventas. Por ejemplo: organizar la empresa en zonas regionales.

4) **Clientes.** Consiste en establecer departamentos cuyo objetivo es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente en tiendas de autoservicio y almacenes departamentales, aunque puede también utilizarse en organizaciones de servicio e industriales.

5) **Por procesos o equipo.** Al fabricar un producto, cuando el proceso o equipo es fundamental en la organización, se crean departamentos enfocados al proceso o equipo (herramientas de producción), sobre todo si reportan ventajas económicas, de eficiencia y ahorro de tiempo, ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo o porque el proceso así lo requiera.

La sección de corte en un departamento y la de máquinas de coser en otro, es un claro ejemplo de la departamentalización por equipos en una fábrica de ropa.

6) **Secuencia.** Se utiliza por lo general en niveles intermedios u operativos. Es conveniente cuando por razones técnicas o económicas se requiere hacer la departamentalización por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo. Así, una empresa que trabaja por turnos sin interrupción puede establecer secciones que controlan cada uno de los turnos.

Cuando se trata de áreas que manejan una gran cantidad de números y/o letras, por ejemplo, un departamento de cobranzas que maneja infinidad de tarjetas de crédito establece diversas secciones de acuerdo con la numeración de las tarjetas; una institución bancaria lo hace con los apellidos de los cuentahabientes. (Munch, 2010)

f) Coordinación

La coordinación es el proceso de sincronizar y armonizar las actividades para realizarlas con la oportunidad y calidad requeridas.

La importancia de la coordinación puede ejemplificarse de una manera sencilla con la organización de un equipo de fútbol: de nada servirá contar con magníficos jugadores especialistas en su área, y haberles asignado su posición (división del trabajo), si no existe sincronización, armonía, comunicación y coordinación entre los integrantes durante el partido. Por más hábiles que sean los deportistas individualmente, sus esfuerzos se invalidarán si no existe coordinación.

“La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.” (Munch, 2010)

2.2.6 Modelos de organización

Los modelos de organización son los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en una empresa.

La determinación de la clase de organización o estructura más adecuada depende de factores tales como el giro, magnitud, características, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción de la empresa. Los tipos de estructuras más comunes son:

- 1) Lineal o militar** Se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe. Se le conoce como organización lineal o militar porque se originó en instituciones militares, ya que la autoridad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea.
- 2) Líneo-funcional** La organización líneo-funcional es la que comúnmente se usa por ser la más práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las áreas funcionales de la empresa. Las más comunes son: mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción, y sistemas.
- 3) Staff** Este tipo de estructura surge de la necesidad de las empresas de contar con la ayuda de especialistas en el manejo de conocimientos, capaces de proporcionar

información experta y asesoría a los departamentos de línea. Es aconsejable en las empresas medianas o grandes.

La organización *Staff* carece de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones. La autoridad se representa por medio de líneas punteadas mientras que la autoridad lineal se representa con línea continua.

Este tipo de organización no existe por sí sola, se combina con otros tipos de estructura.

4) Comités: Consiste en asignar funciones o proyectos a un grupo de personas de la empresa que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los asuntos que se les encomiendan. Los comités generalmente son de carácter temporal y existen en combinación con otros tipos de estructura. Los comités más usuales son:

- a) **Directivo.** Integrado por los accionistas o alta dirección de una empresa que se encargan de los asuntos estratégicos.
- b) **Ejecutivo.** Es nombrado por el comité directivo para que ejecute los acuerdos.
- c) **De vigilancia.** Personal de confianza que se encarga de supervisar las labores de los empleados de la empresa.
- d) **Consultivo.** Está formado por especialistas que, por sus conocimientos o estudios, emiten dictámenes sobre diversos asuntos.

2.2.7 Herramientas de organización

Las técnicas de organización que se utilizan en el proceso de organización deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada empresa o institución.

a) Organigrama

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos,

canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.
(Franklin, 2009)

A través de un organigrama es posible entender cómo están estructuradas las funciones, así como los niveles de autoridad o jerarquía y las áreas funcionales que conforman a la empresa.

También se les denomina gráficas de organización o cartas de organización. Los organigramas pueden clasificarse en:

Por su objeto

- a) **Estructurales:** Muestran la estructura administrativa.
- b) **Funcionales:** Indican las áreas y funciones de los departamentos.

Por su área

- a) **Generales:** Representan toda la organización, se llaman también cartas maestras.
- b) **Departamentales:** Representan a la organización en un departamento o sección.

Por su contenido

- a) **Esquemáticos:** Contienen las áreas principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.
- b) **Analíticos:** Son más detallados y técnicos.

Existen cuatro formas para representar organigramas:

- 1) **Vertical:** Los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.
- 2) **Horizontal:** Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha
- 3) **Circular:** Los niveles jerárquicos se grafican desde el centro hacia la periferia.

- 4) **Mixto:** Se utiliza por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical.

b) Manuales

Los manuales son documentos que contienen en forma sistemática, información acerca de la organización. Los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser de políticas, departamentales, organizacionales, de procedimientos, específicos, de técnicas y de puestos. (Munch, 2010)

i. Manual de procedimientos

Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización. (Franklin, 2009)

“Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente.” (Franklin, 2009)

“La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.” (Franklin, 2009)

ii. Manual de puestos

“El manual de puestos es un instrumento oficial que pretende ordenar y organizar el trabajo de los diferentes puestos que existen en una empresa o institución.” (Zelaya, 2006)

2.2.8 Análisis y descripción de puestos de trabajo

El objetivo es la de recopilar toda la información que permita hacer la diferencia respecto a los otros del puesto que se está analizando, se deberá tomar en cuenta las condiciones en la que se realiza el trabajo: ambiente físico, económico, tecnológico también la finalidad y modo de realizarlo.

El análisis de puestos de trabajo hace referencia al estudio riguroso sobre los puestos con el fin de recopilar la máxima información sobre el mismo (funciones, tareas, requisitos, responsabilidades, obligaciones, condiciones físicas y ambientales)

La descripción de puestos del trabajo hace referencia al informe donde queda especificada toda la información recogida en el análisis anterior

a) Metodología para el análisis del puesto de trabajo

- i. **Observación directa:** Se trata de ir observando al trabajador cuando realiza las tareas o funciones e ir registrando todo lo que va realizando. Sin embargo, no es útil para tareas y funciones complejas ya que se invertiría mucho tiempo e implica un alto costo, tampoco es útil para trabajos creativos o mentales. Es útil para tareas rutinarias y repetitivas.
- ii. **Cuestionario:** Esta técnica consiste en la aplicación de unos cuestionarios elaborados para recoger información acerca del puesto o tareas, que deberán ser complementados por los trabajadores para luego ser revisados por un superior. A veces cuando los trabajadores no tienen un alto nivel de preparación puede ser más útil que sea rellenado por los superiores ya que puede que no sepan expresarse o entender mal las preguntas. Es mejor utilizar cuestionarios que tengan cierta flexibilidad para que puedan expresar libremente lo que piensan.
- iii. **La entrevista:** Será útil reunirse cara a cara con el personal implicado para reunir información personalizada.

“Se debe utilizar una entrevista semiestructurada para tomar aspectos importantes y dejar que el protagonista se exprese con libertad.”
(Nebot Lopez, 1999)

El análisis de puestos es una técnica donde se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña.

b) Descripción de puestos

La descripción de cargos es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen a cada uno de los puestos en la organización. Además, representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas de puesto, la periodicidad de su realización, los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas y los objetivos. (Chiavenato, 2011)

- i. **Descripción genérica.** Descripción sintética de las principales funciones y responsabilidades del puesto.
- ii. **Descripción específica.** Descripción detallada de las actividades que se realizan en el puesto: actividades diarias y constantes, periódicas y eventuales y esporádicas.

c) Especificaciones del puesto

“Perfil del puesto o requisitos. Requisitos físicos, mentales, de personalidad, habilidades, competencias que deben cubrirse para desempeñar el puesto.”
(Munch, 2010)

2.2.9 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.

Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones. (Chiavenato, 2011)

2.2.10 Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta de gestión desarrollada por Kaplan y Norton (2000), su principal característica involucra factores financieros y los no financieros, así mismo es una estructura creada para integrar indicadores derivados de las estrategias, con la finalidad de transformar un sistema de indicadores en un sistema de gestión.

Según Amo (2011) podemos definir que el Cuadro de Mando Integral como metodología o técnica de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí facilitando que los comportamientos, de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.

2.2.11 Cuadro de mando operativo

De acuerdo con Orellana (2005), el cuadro de mando operativo CMO contiene los indicadores específicos relacionados con las actividades básicas de los procesos.

2.3 Marco Normativo Institucional

El presente proyecto considera la siguiente normativa legal:

2.3.1 Constitución Política del Estado

La Constitución Política del Estado, (2009) menciona que: “las ministras y los ministros de Estado son responsables de los actos de administración adoptados en sus respectivas carteras.” (Art. 175)

La Constitución Política del Estado, (2009) establece lo siguiente: el Estado protege a la coca originaria y ancestral como patrimonio cultural, recurso natural renovable de la biodiversidad de Bolivia, y como factor de cohesión social; en su estado natural no es estupefaciente. La revalorización, producción, *comercialización e industrialización* se regirá mediante la ley. (Art. 384)

2.3.2 Ley No 1178 de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales

La Ley No 1178, Ley de los Sistemas de Administración y Control Gubernamental (1990), regula los Sistemas de Administración y Control de los recursos del Estado y su relación con los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública, con el objeto de:

Programar, Organizar, Ejecutar y Controlar la captación y el uso Eficaz y Eficiente de los Recursos Públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las Políticas, los Programas, la Prestación de Servicios y los Proyectos del Sector Público.

Disponer de Información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los Informes y Estados Financieros.

Lograr que todo Servidor Público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no sólo de a qué se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados, sino también de la forma y resultado de su aplicación.

Los sistemas que se regulan son:

- a) Para Programar y Organizar las actividades
 - Programación de Operaciones
 - Organización Administrativa
 - Presupuesto.
- b) Para ejecutar las actividades programadas:
 - Administración de Personal
 - Administración de Bienes y Servicios
 - Tesorería y Crédito Público
 - Contabilidad Integrada.
- c) Para controlar la gestión del Sector Público:
 - Control Gubernamental
 - Control Interno
 - Control Externo Posterior.

2.3.3 Ley No 2027 del estatuto del funcionario público del 27 de octubre de 1999

La Ley No 2027, Ley del Estatuto del funcionario Público (1999), establece que el Servidor público es aquella persona individual, que independientemente de su jerarquía y calidad, presta servicios en relación de dependencia a una entidad sometida al ámbito de aplicación de la presente Ley. se refiere también a los dignatarios, funcionarios y empleados públicos u otras personas que presten servicios en relación de dependencia con entidades estatales, cualquiera sea la fuente de su remuneración.

El término servidor público, para efectos de esta Ley, se refiere también a los dignatarios, funcionarios y empleados públicos u otras personas que presten servicios en relación de dependencia con entidades estatales, cualquiera sea la fuente de su remuneración. (Art. 4)

Así también la Ley No 2027, Ley del Estatuto del funcionario Público (1999), Art. 5, se establece la clasificación de los funcionarios públicos de la siguiente manera:

- a) **Funcionarios electos:** Son aquellas personas cuya función pública se origina en un proceso eleccionario previsto por la Constitución Política del Estado. Estos funcionarios no están sujetos a las disposiciones relativas a la Carrera Administrativa y Régimen Laboral del presente Estatuto.
- b) **Funcionarios designados:** Son aquellas personas cuya función pública emerge de un nombramiento a cargo público, conforme a la Constitución Política del Estado, disposición legal u Sistema de Organización Administrativa aplicable. Estos funcionarios no están sujetos a las disposiciones relativas a la Carrera Administrativa del presente Estatuto.
- c) **Funcionarios de libre nombramiento:** Son aquellas personas que realizan funciones administrativas de confianza y asesoramiento técnico especializado para los funcionarios electos o designados. El Sistema de Administración de Personal, en forma coordinada con los Sistemas de Organización Administrativa y de

Presupuesto, determinará el número y atribuciones específicas de éstos y el presupuesto asignado para este fin. Estos funcionarios no están sujetos a las disposiciones relativas a la Carrera Administrativa del presente Estatuto.

- d) **Funcionarios de carrera:** Son aquellos que forman parte de la administración pública, cuya incorporación y permanencia se ajusta a las disposiciones de la Carrera Administrativa que se establecen en el presente Estatuto.
- e) **Funcionarios interinos:** Son aquellos que, de manera provisional y por un plazo máximo e improrrogable de 90 días, ocupan cargos públicos previstos para la carrera administrativa, en tanto no sea posible su desempeño por funcionarios de carrera conforme al presente Estatuto y disposiciones reglamentarias.

La Ley No 2027, Ley del Estatuto del funcionario Público (1999), nos menciona acerca de la dotación del personal para el ejercicio de la función pública, **cuantificación de la demanda del personal** tomando en cuenta los sistemas de programación de operaciones y organización administrativa previstos por la Ley No. 1178, de Administración y Control Gubernamentales. (Art 19)

La Ley No 2027, Ley del Estatuto del funcionario Público (1999), establece que “el **Programa Operativo Anual Individual POAI** de cada entidad, establecerá y definirá los objetivos de cada puesto y los resultados que se esperan de su desempeño.” (Art. 21)

La Ley No 2027, Ley del Estatuto del funcionario Público (1999) establece los parámetros para **evaluar el desempeño del funcionario** comprenderán, entre otros, la eficiencia, eficacia, las iniciativas, los trabajos desarrollados y los resultados logrados. Las entidades públicas sometidas al ámbito de aplicación del presente Estatuto, deberán reglamentar sus procesos de evaluación conforme a esta Ley, las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y normativas emitidas por el Órgano Rector. (Art. 27)

2.3.4 Ley No 906, Ley General de la Coca del 8 de marzo del 2017

La Ley No 906 Ley General de la Coca (2017) con el objeto de “normar la revalorización, producción, circulación, transporte, comercialización, consumo, investigación, industrialización, promoción, control y fiscalización de la hoja de coca en su estado natural.” (Art. 1)

La Ley No 906 Ley General de la Coca (2017) “se aplica en todo el territorio del Estado Plurinacional de Bolivia, hace referencia a las disposiciones generales, revalorización, producción, comercialización, circulación y transporte, investigación e industrialización, infracciones y sanciones, institucionalidad, centro de investigación integral de la coca.” (Art. 3)

2.3.5 Decreto Supremo No 3318, 6 de septiembre de 2017

El Decreto Supremo No 3318, (2017), tiene por objeto reglamentar la Ley N° 906, de 8 de marzo de 2017 General de la Coca, respecto a la producción, comercialización, transporte, consumo de la hoja de coca, retención de la hoja de coca, destino de la hoja de coca e incautada, investigación e industrialización de la hoja de coca, institucionalidad, infracciones y sanciones. (Art. 1)

2.3.6 Decreto Supremo No 29894 del 07 de febrero de 2009

El Decreto Supremo No 29894, (2009) se determina “la Estructura Organizativa del Poder Ejecutivo y el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa establece la Estructura y niveles de Organización de cada Ministerio” (Art. 108)

El Decreto Supremo No 29894, (2009) menciona “las atribuciones del Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral.” (Art. 113)

2.3.7 Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa

El objetivo del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (2009), es establecer la normativa específica para la implantación de este Sistema en el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, para realizar los

procesos para el **análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional** asignar responsabilidades para la realización de cada uno de los procesos mencionados, los encargados de estos procesos y determinar el tiempo de ejecución de cada proceso.

2.3.8 Reglamento Específico del Sistema de Administración del Personal

El Reglamento Específico del Sistema de Administración del Personal (2013), regula y operativiza el funcionamiento del Sistema de Administración del Personal en el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, en el marco de los dispuesto por la Ley No 1178 de Administración y Control Gubernamental y Decreto Supremo No 26115 que aprueba las normas básicas del Sistema de Administración del Personal. El Reglamento Específico del Sistema de Administración del Personal (2013), se menciona los “componentes del Sistema de Administración de Personal SAP en base a los siguientes subsistemas: Subsistema de Dotación de Personal, Subsistema de Evaluación del Desempeño, Subsistema de Movilidad del Personal. Subsistema de Capacitación productiva y el Subsistema de Registro.”

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO Y DIAGNÓSTICO

3.1 Marco Metodológico

Este capítulo hace referencia al proceso metodológico a utilizar con el fin de alcanzar los objetivos planteados en el presente proyecto.

3.1.1 Tipo de investigación

Los tipos de investigación a desarrollar, con el que se obtendrá información relevante y fidedigna que se tomarán en cuenta en el presente proyecto son:

- a) **Investigación Aplicada:** “Este tipo de investigación se caracteriza por que pone énfasis en resolver problemas, además sirve para tomar acciones, establecer políticas y estrategias.” (Namakforoosh, 2005)
- b) **Investigación Documental:** Es la investigación retrospectiva que trata de la obtención de datos en base a materiales impresos, informes, rendiciones de cuentas, resoluciones, reglamentos internos u otro tipo de documentos la cual nos ayudará a obtener mayor información para el presente proyecto.
- c) **Investigación Descriptiva:** Este tipo de investigación describe de forma directa la situación actual en la que se encuentra la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca, con el fin de analizar y recopilar los datos obtenidos mediante entrevistas estructuradas y encuestas.

3.1.2 Diseño de la investigación

Según Arias (2006) establece que “El diseño de la investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”

En atención al diseño en el presente proyecto se utilizará el Método Inductivo – Deductivo, según Rodríguez (2005) “el método deductivo es el proceso en el que a partir del estudio de casos particulares se obtienen conclusiones o leyes universales que explican los fenómenos estudiados.”

El método inductivo utiliza: la observación directa de los fenómenos, la experimentación, el estudio de las relaciones que existen entre ellos. Mientras que el

método deductivo consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal.

3.1.3 Población Involucrada

La población involucrada para este estudio, se tomó como muestra a los 108 servidores públicos que pertenecen a la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca, la misma está conformado por área de jurídica, área de sistemas, área de archivo y la unidad de control, fiscalización y revalorización de la hoja de coca, la cual trabaja con el área de comercialización, así como se puede apreciar detalladamente en la figura 3, el organigrama de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca así mismo también se puede apreciar la tabla 1 la conformación de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca por departamentos del capítulo I.

Es importante señalar que el estudio mediante la aplicación de entrevistas personales estructuradas recogió información de los servidores públicos para la elaboración del manual de descripción de puestos y manual de proceso y procedimientos.

3.1.4 Técnicas y Herramientas a Utilizar

Según (Mendez Alvarez, 2001) “Las fuentes para la recolección de datos pueden dividirse en dos tipos:”

- a) **Fuentes primarias:** Es la información que recoge en forma directa, aplicando la observación directa a través de entrevistas personales estructuradas y encuestas.
 - i. **Entrevistas personales estructuradas:** Se utiliza un guión perfectamente estructurado en base a un orden de preguntas. Esta técnica se realizó a los servidores públicos que dependen de dicha dirección para luego realizar un análisis de datos.
 - ii. **Encuesta:** Según el glosario del INE la encuesta es la técnica que consiste en una investigación realizada sobre una muestra representativa de una población o universo objeto de estudio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el

fin de conseguir mediciones cuantitativas o cualitativas sobre una cantidad de características objetivas y subjetivas de la población en estudio. Esta técnica fue empleada para todo el personal dependiente de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca.

- b) **Fuentes secundarias:** hace referencia a la información básica entre las cuales están: libros, revistas especializadas, papers trabajos en internet y otros materiales documentales.
- c) **Las herramientas utilizadas fueron:** Microsoft Excel es una herramienta que nos presenta hojas de cálculo que nos sirve para organizar los datos en filas y columnas, al introducir datos números a las hojas de cálculo podemos hacer cálculos básicos o aplicar funciones matemáticas de mayor complejidad, una de las herramientas avanzadas es la tabla dinámica la que nos permite calcular, resumir y analizar datos. Los Formularios Google es otra herramienta que utilizo la misma es considerada como un software de administración de encuestas.

3.2 Diagnóstico

Para efectuar el diagnóstico de la organización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca, se utilizó la filosofía Lean Manufacturing enfocado en la eliminación de los desperdicios, permitiendo reducir tiempos de respuesta, mejorando la calidad de servicio y disminuyendo costos en el proceso del servicio.

En palabras de Socconini (2017) se puede definir lean Manufacturing como “un proceso continuo y sistemático de identificación y eliminación del desperdicio o excesos, entendiendo como exceso toda aquella actividad que no agrega valor en un proceso o servicio, pero sí costo y trabajo. “

Según Socconini (2017) “el valor agregado es cualquier actividad que transforma un producto o servicio para satisfacer la necesidad del cliente.”

Para iniciar con el diagnóstico nos enfocamos en los tipos de procedimientos administrativos, que se realizan en la Dirección General de Comercialización e

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

Industrialización de la Hoja de Coca, tomando en cuenta la frecuencia con la que se debe realizar el procedimiento administrativo bajo normativa, la demanda que se tiene por los procedimientos administrativos y el tipo de proceso de servicio que se tiene por cada procedimiento administrativo como se puede apreciar en la siguiente tabla 3.

Tabla 3

Consolidado de tipo de procedimiento administrativo, frecuencia, demanda y tipo de proceso de servicio

Nro.	Tipos de procedimientos administrativos	Frecuencia	% Demanda	Tipo de proceso de servicio
1	Hoja de ruta de transporte, para productores al detalle, comerciantes al detalle y empresas de industrialización	Mensual	80%	A
2	Sustitución del registro del comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización)	A requerimiento	65%	B
3	Autorización del cambio de área de comercialización	A requerimiento	10%	B
4	Autorización del cambio de puesto de venta de comercialización	A requerimiento	15%	B
5	Emisión y duplicado de carnet de comercializador	A requerimiento	5%	B
6	Modificación de datos de la empresa de industrialización.	A requerimiento	5%	B
7	Autorización de puesto de venta alterno	Cada 2 años		B
8	Renovación de carnet de comercializador	Cada 5 años		B
9	Renovación de autorización de empresa de industrialización	Cada 5 años		B
10	Registro y emisión de carnet de comercializador	Única		B
11	Registro y autorización de empresas de industrialización	Única		B

Nota: Esta tabla hace referencia a los tipos de procedimientos, frecuencia, demanda y tipo de proceso de servicio.

3.2.1 Tipos de proceso de servicio

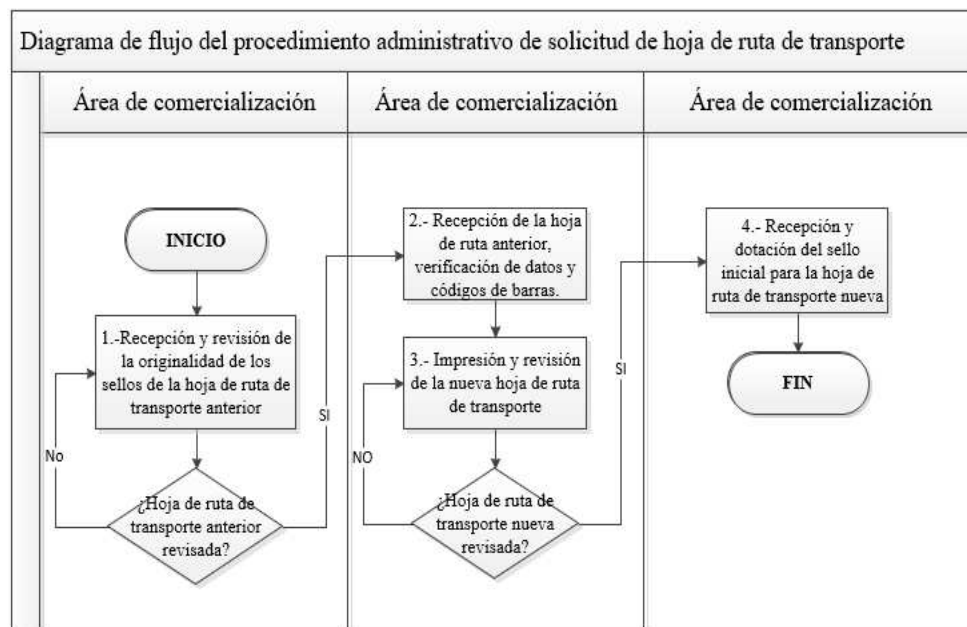
El tipo de proceso de servicio de acuerdo al procedimiento administrativo son dos, mimas que son representadas por diagramas de flujo.

a) Proceso de servicio tipo A

El proceso de servicio tipo A, misma que se representada por el diagrama de flujo del procedimiento administrativo de solicitud de hoja de ruta de transporte, es corta debido a la frecuencia y demanda de los usuarios este tipo de procedimiento administrativo de solicitud de hoja de ruta de transporte solo se lo realiza en el Área de Comercialización cómo se puede apreciar en la figura 6.

Figura 6

El proceso de servicio tipo A, diagrama de flujo del procedimiento administrativo de solicitud de la hoja de ruta de transporte



Nota: Esta figura muestra el proceso de servicio tipo A, representado por el diagrama de flujo del procedimiento administrativo de solicitud de hoja de ruta de transporte.

Así mismo en la figura 6, se puede apreciar la secuencia del procedimiento administrativo de solicitud de hoja de ruta de transporte, para la misma se dispone de tres ventanillas y cada una con un servidor público, en la ventanilla 1 se realiza la recepción y revisión de

la originalidad de los sellos en la hoja de ruta de transporte del mes anterior, para luego pasar a la ventanilla 2, donde se revisa y verifica en el sistema SISCOCA los datos del usuario y los códigos de barra de la hoja de ruta de transporte del mes anterior para luego imprimir la nueva hoja de ruta para el mes actual y finalmente se dirige a la ventanilla 3 para recibir el sello inicial en la nueva hoja de ruta de transporte.

b) Proceso de servicio tipo B

El proceso de servicio tipo B, misma que se representada por el diagrama de flujo del procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro del comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización), es larga debido a la demanda de los usuarios este tipo de procedimiento administrativo se lo inicia con el ingreso de la solicitud de sustitución del registro del comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización) por ventanilla única hasta llegar al área de archivo para la custodia del mismo.

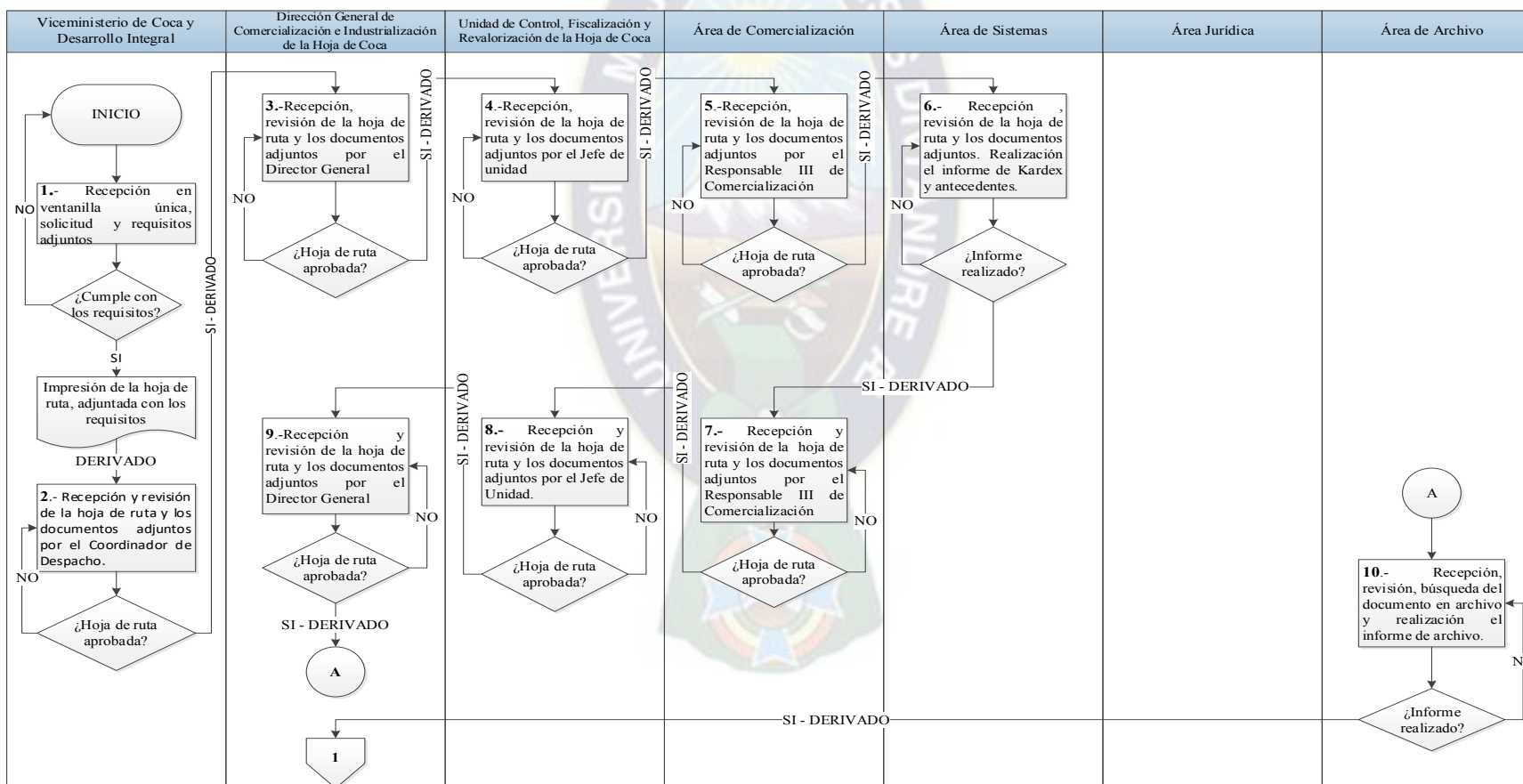
En el proceso de servicio tipo B se involucran: el VCDI, la DIGCOIN, la Unidad de Control Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca, el Área de Comercialización, el Área de Sistemas y los dos enlaces que son el Área de Jurídica y el Área de Archivo, como se puede apreciar en la figura 7

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

Figura 7

El proceso de servicio tipo B, diagrama de flujo del procedimiento administrativo de solicitud del registro del comercializador del productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria inactividades en la comercialización)

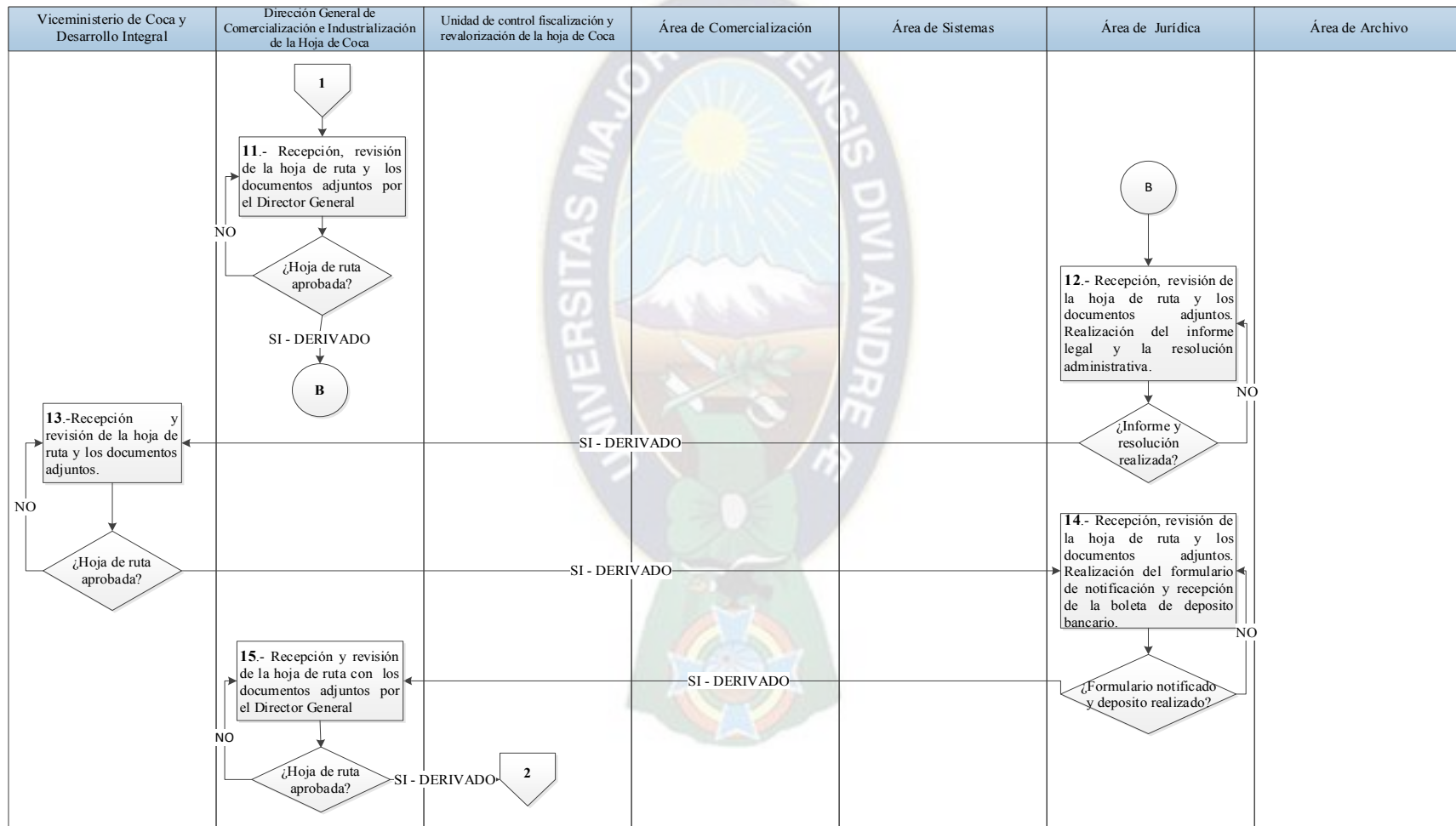
1/3



Continúa

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

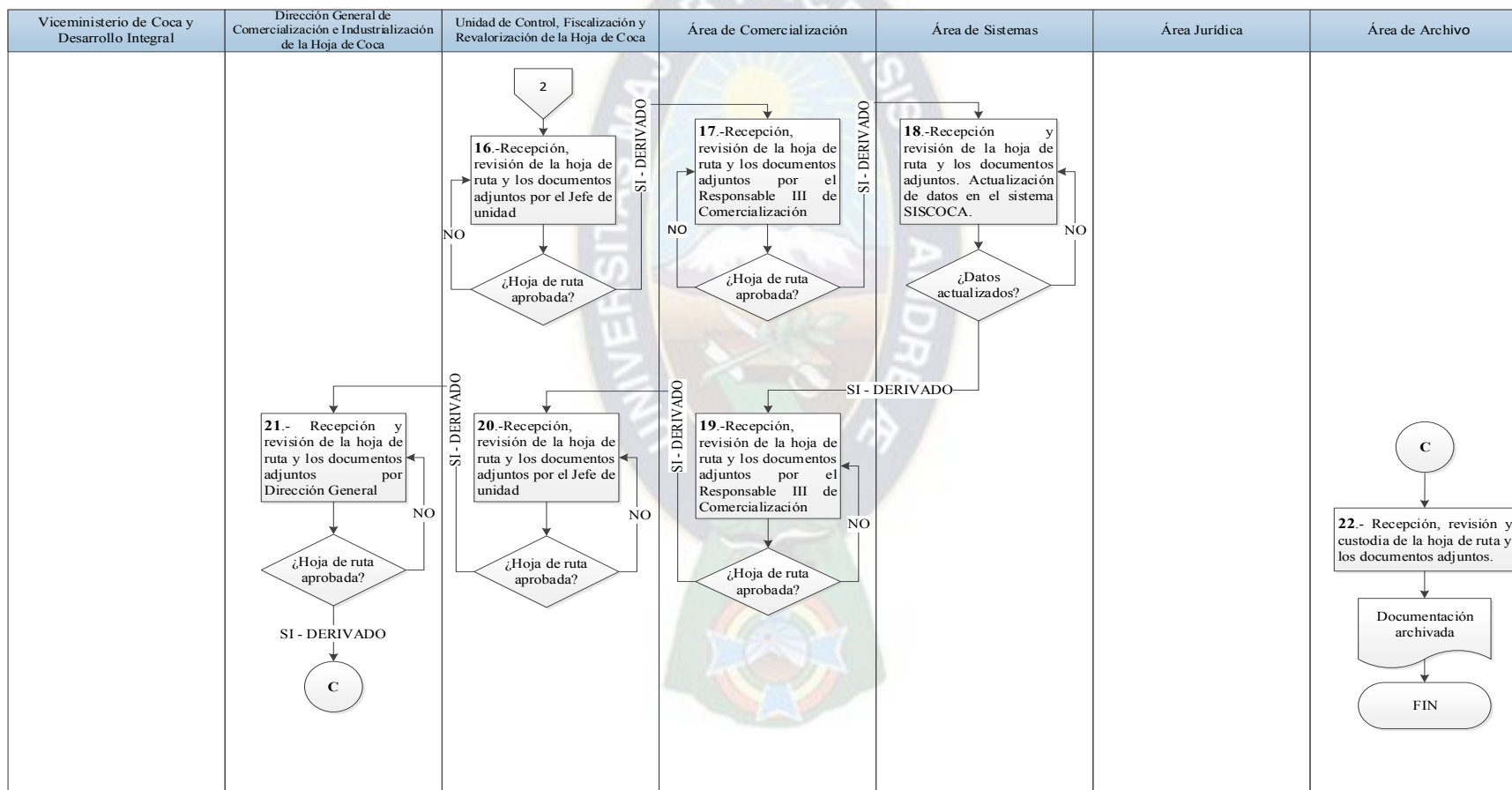
Continuamos 2/3



Continua

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

Continuamos 3/3



Nota: En esta figura se muestra el proceso de servicio tipo B actual de la solicitud del registro del comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización)

Como pudimos apreciar en la tabla 3, el procedimiento administrativo de mayor relevancia, debido al requerimiento y demanda que se presenta, es la de solicitud de sustitución del registro del comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización).

De acuerdo con la filosofía Lean Manufacturing se busca reducir los tiempos de respuesta, motivo por el cual se realiza un estudio de tiempos tomando en cuenta como herramientas al cursograma sinóptico y analítico, para el procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro del comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización). ya que el mismo es considerado como el procedimiento administrativo de mayor relevancia.

c) Cursograma Sinóptico

A continuación, se realizó el cursograma sinóptico del procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro del comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización) actual.

La secuencia actual de las 22 operaciones e inspección, hace referencia a la recepción y revisión que realiza cada servidor público a la hoja de ruta y los documentos adjuntos del procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro del comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización), misma que inicia con el ingreso de la solicitud y requisitos adjuntos por ventanilla única y termina con la custodia en el Área de Archivo.

1.- Ventanilla VCDI

2.- VCDI

3.- DIGCOIN

*Reorganización de la Dirección General de Comercialización e
Industrialización de la Hoja de Coca*

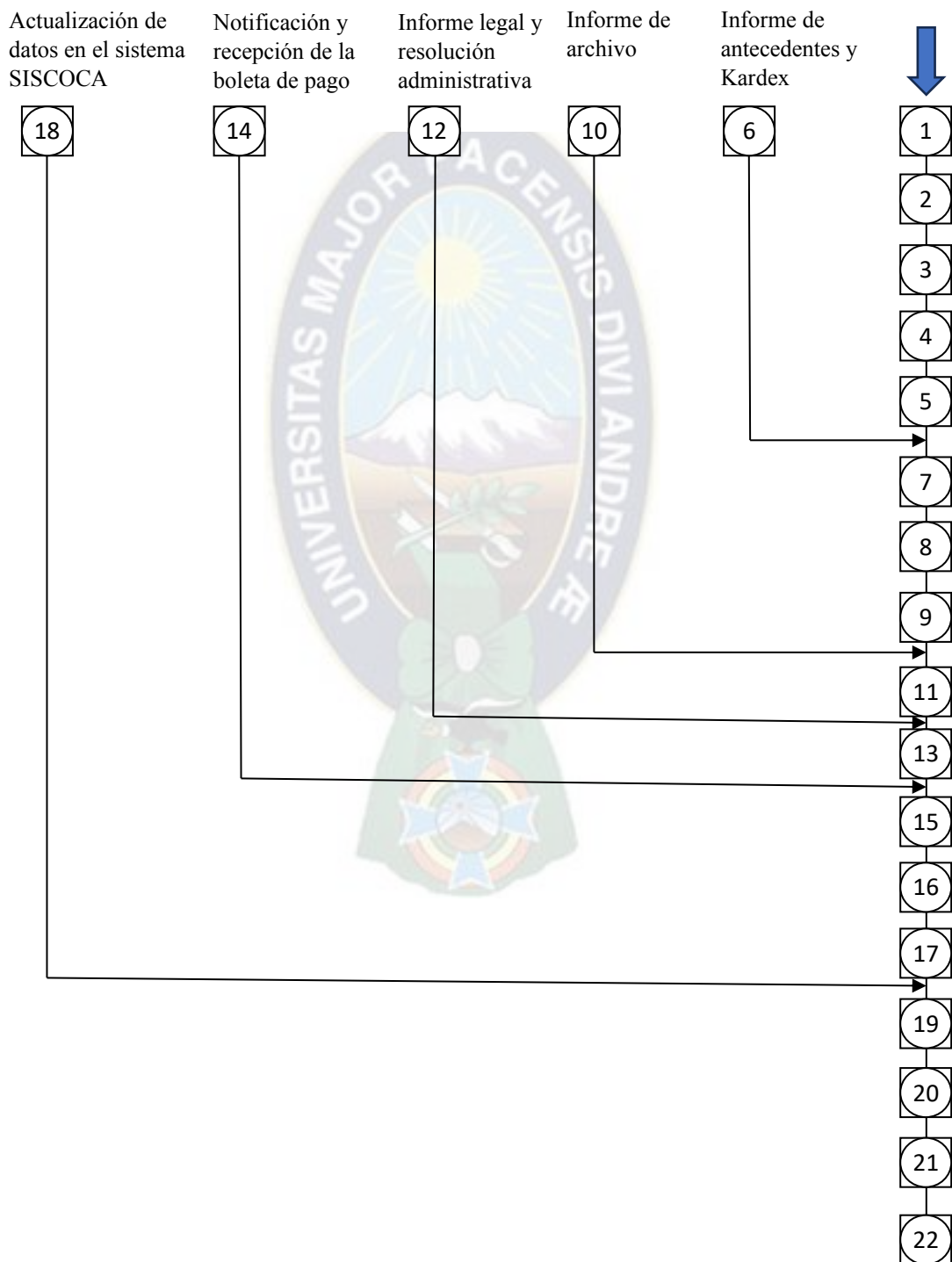
- 4.-UCFRHC
- 5.-A. de Comercialización
- 6.- A. de Sistemas
- 7.- A. de Comercialización
- 8.- UCFRHC
- 9.-DIGCOIN
- 10.- A. de Archivo
- 11.- DIGCOIN
- 12.- A. de Jurídica
- 13.- VCDI
- 14.- A. de Jurídica
- 15.- DIGCOIN
- 16.- UCFRHC
- 17.- A. de Comercialización
- 18.- A. de Sistemas
- 19.- A. de Comercialización
- 20.- UCFRHC
- 21.- DIGCOIN
- 22.- A. de Archivo



Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

Figura 8

Cursograma analítico del procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro del comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización)



d) Cursograma Analítico

A continuación, realizamos el cursograma analítico del procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro del comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización), se registró la secuencia de los hechos en el orden en el que sucede, los datos fueron adquiridos de las hojas de ruta impresas mismas que se encuentran en archivo.

Este cursograma analítico cuenta con un cuadro resumen de la situación actual tomando en cuenta distancias en metros de una oficina a otra, el tiempo en minutos, como se puede apreciar en la figura 9.

Figura 9

Cursograma analítico actual del procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro del comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización)

1/2

CURSOGRAMA ANALÍTICO						
Hoja No: 1 de 2		Diagrama No: 1				
Servicio: Solicitud de sustitución del registro del comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización)	Operario	X	Material		Equipo	
	RESUMEN					ACTUAL
	Símbolo	Actividad				
Fecha: Marzo del 2022 El estudio inicia en: Ingreso de solicitud por ventanilla única. Método: Actual <u> X </u> Propuesto <u> </u> Lugar: Oficinas de Sopocachi y oficinas de Villa Fatima Elaborado por: Reyna Vargas C.	●	Operación			22	
	➔	Transporte			21	
	■	Inspección			21	
	●	Espera			21	
	▲	Almacenamiento			1	
	Total de actividades realizadas					86
	Distancia total en metros					16971
Tiempo total en minutos/servicio					7110	

Continua

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

Continuamos 2/2

No	Secuencia del procedimiento administrativo	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLOS					Costo (Bs/min)	Costo (Bs/PA)
				●	→	○	■	▲		
1	Ventanilla VCDI		14						0,33	4,62
2	Transporte y espera 1	18	46							
3	VCDI		336						2	672,00
4	Transporte y espera 2	15	41							
5	DIGCOIN		49						1,93	94,57
6	Transporte y espera 3	9	207							
7	UCFRHC		5						1,74	9,28
8	Transporte y espera 4	4211	582							
9	A. de Comercialización		25						1,41	34,78
10	Transporte y espera 5	3	3774							
11	A. de Sistema		191						0,86	164,55
12	Transporte y espera 6	3	800							
13	A. de Comercialización		24						1,41	33,84
14	Transporte y espera 7	4211	365							
15	UCFRHC		8						1,74	14,50
16	Transporte y espera 8	9	15							
17	DIGCOIN		75						1,93	145,39
18	Transporte y espera 9	9	38							
19	A. de Archivo		1094						0,46	503,24
20	Transporte y espera 10	9	97							
21	DIGCOIN		410						1,93	790,34
22	Transporte y espera 11	6	158							
23	A. de Jurídica		1206						1	1206,00
24	Transporte y espera 12	12	1805							
25	VCDI		2298						2	4596,00
26	Transporte y espera 13	12	224							
27	A. de Jurídica		1206						1	1206,00
28	Transporte y espera 14	3	4358							
29	DIGCOIN		25						1,93	48,89
30	Transporte y espera 15	12	245							
31	UCFRHC		4						1,74	7,54
32	Transporte y espera 16	3	664							
33	A. de Comercialización		9						1,41	13,16
34	Transporte y espera 17	4211	5499							
35	A. de Sistema		1						0,86	0,86
36	Transporte y espera 18	3	803							
37	A. de Comercialización		23						1,41	32,43
38	Transporte y espera 19	4211	366							
39	UCFRHC		5						1,74	8,12
40	Transporte y espera 20	12	146							
41	DIGCOIN		94						1,93	180,78
42	Transporte y espera 21	9	151							
43	A. de Archivo		7						0,46	3,07
TOTAL		16991	27493	22	21	21	21	1		9769,95

Nota: Adaptado de Introducción al Estudio de Trabajo (p. 94) por G. Kanawaly (1996) Ginebra

3.2.1 Mapa de la cadena de valor

Para el flujo del procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro del comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización), se realizará el mapeo de la cadena de valor con el fin de determinar la situación actual en la que se encuentra la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca en cuanto al servicio que presta.

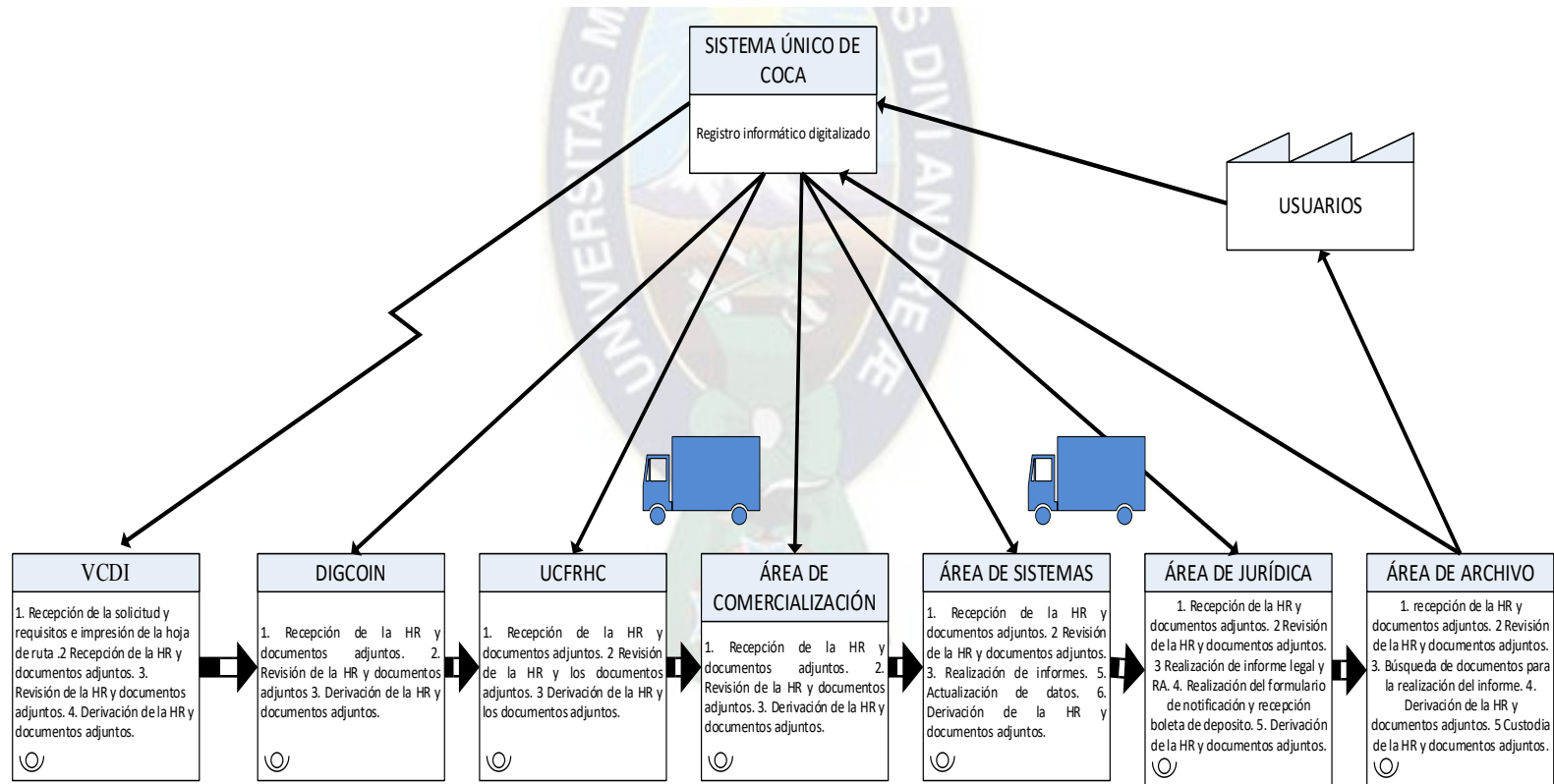
Según Socconini (2017) el mapa de la cadena de valor es una representación gráfica de un proceso desde la generación de los requerimientos del cliente, pasando por el control de la producción y materiales, hasta llegar a los proveedores.

Según Cabrera Calva (2011) establece que “las actividades que añaden valor agregado real son aquellas, por las que el cliente está dispuesto a pagar, son las que está esperando para satisfacer su requerimiento y resolver su necesidad.”

El mapa de flujo de valor ver figura 10, se realizó de forma resumida debido a que el procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro del comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización), cuenta con un secuencia de 22 actividades como se pudo apreciar en el cursograma sinóptico y analítico, así mismo se graficó la secuencia de actividades respecto del tiempo de atención en minutos como se puede apreciar en la figura 11.

Figura 10

Mapa de flujo de valor actual

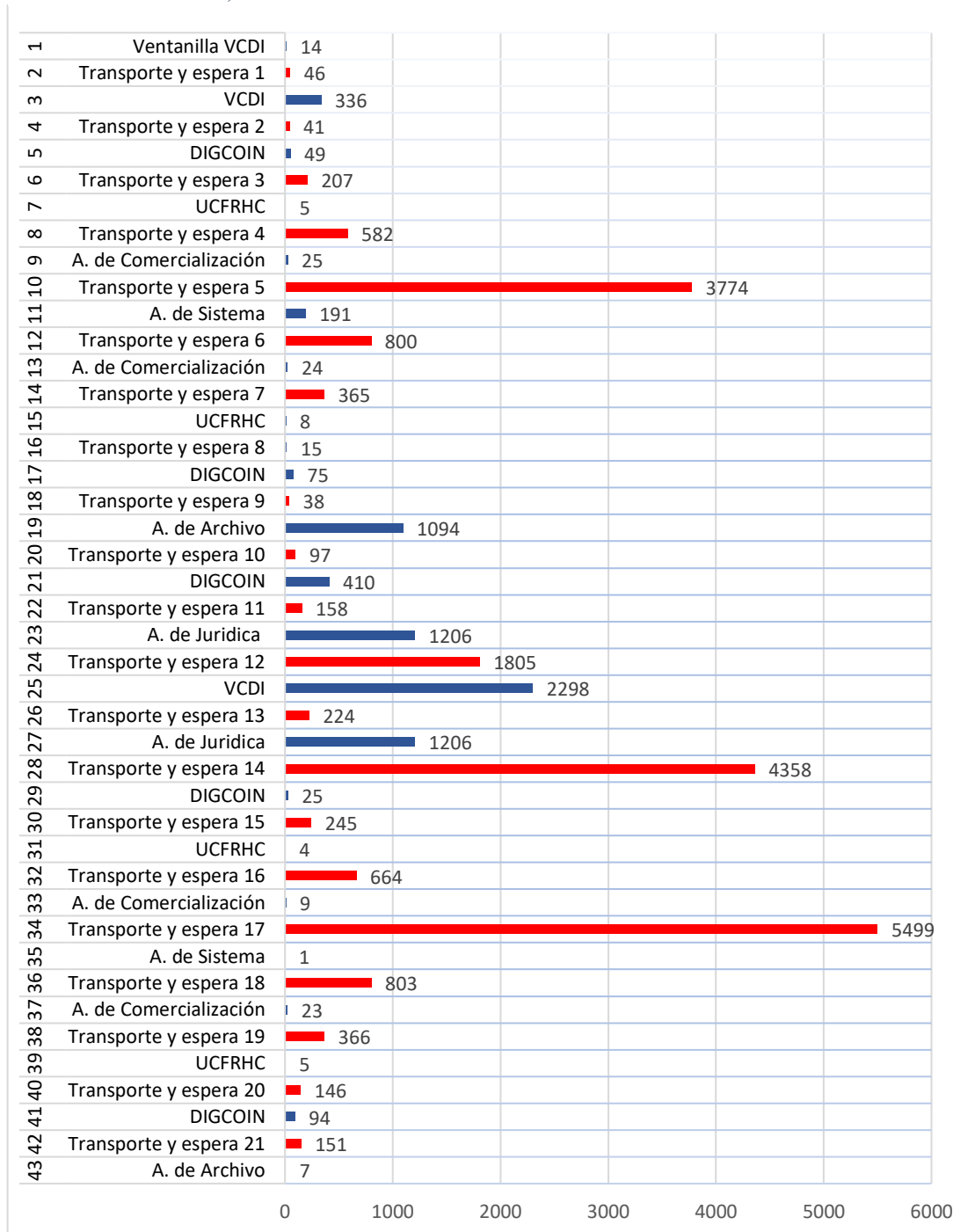


Nota: Elaborado en función al cursograma analítico

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

Figura 11

Consolidado de tiempos(min) de la secuencia del procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro del comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización)



Nota: Elaborado en función al cursograma analítico.

En la figura 11 se puede apreciar tres picos altos como ser en la oficina del Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral, la oficina del área de jurídica y la oficina del área de archivo, también se puede observar un pico muy alto del transporte y espera de atención entre área de comercialización y el área de sistemas.

Todas las solicitudes que ingresan por ventanilla única son derivadas a las oficinas del Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral, en esta oficina se toma las decisiones y se otorgan las firmas, el procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro del comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización) es derivado en dos oportunidades.

La Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca es una oficina en la cual el procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro del comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización). es derivado en cinco oportunidades, los documentos son revisados y firmados para que sigan su curso.

La Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja Coca es una oficina que anteriormente solo se ocupaba de la industrialización actualmente se encuentra a cargo del área de comercialización a nivel nacional, el procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro del comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización). es derivado en dos oportunidades

El **Área de Comercialización**, cuenta con un responsable de comercialización a nivel nacional y un jefe de comercialización a nivel La Paz, el procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro del comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización). Es derivado en cuatro oportunidades, al responsable de comercialización a nivel nacional.

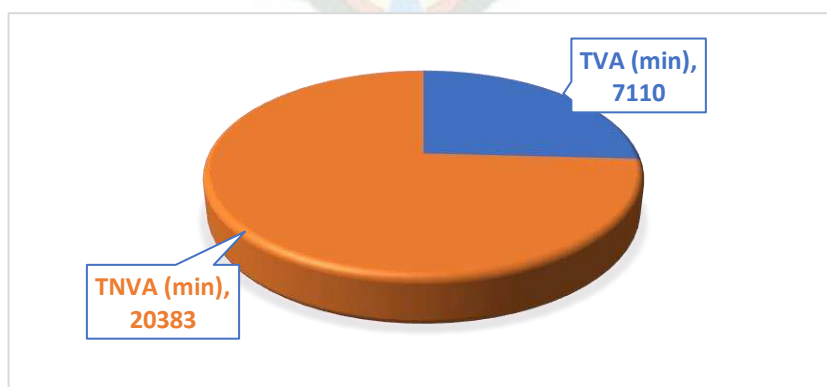
En el **Área de Sistemas** el procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro del comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización). es derivado en dos oportunidades a dicha área: en la primera para emitir el informe de Kardex y antecedentes y en la segunda para realizar los cambios y actualización de datos requeridos en el sistema SISCOCA.

En el **Área de Archivo** el procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro del comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización), es derivado en dos oportunidades a dicha área: en la primera para emitir un informe de archivo y en la segunda para la custodia de los documentos de los trámites administrativos.

En el **Área de Jurídica** el procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro del comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización), es derivado en dos oportunidades a dicha área: en la primera para emitir el informe legal y la resolución administrativa, en la segunda para emitir el formulario de notificación y recepción de la boleta de depósito

Figura 12

Tiempo de servicio y espera en minutos del procedimiento administrativos de solicitud de sustitución del registro del comercializador del productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización)



Nota: Elaborado en función al cursograma analítico.

En la figura 12 se puede apreciar que el tiempo de servicio es de 7110 (min) que equivale a 15 días hábiles y representa el 26%. El tiempo de transporte y espera es de 20383 (min) que equivale a 42 días hábiles y representa el 75% del procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro del comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización)

3.2.3 Resultados de la Encuesta

La encuesta realizada se encuentra en el Anexo A, misma que fue dirigida a los servidores públicos que forman parte de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca con relación al manual de descripción de puestos y manual de procesos y procedimientos son:

a) Conocimiento del manual de descripción de puestos

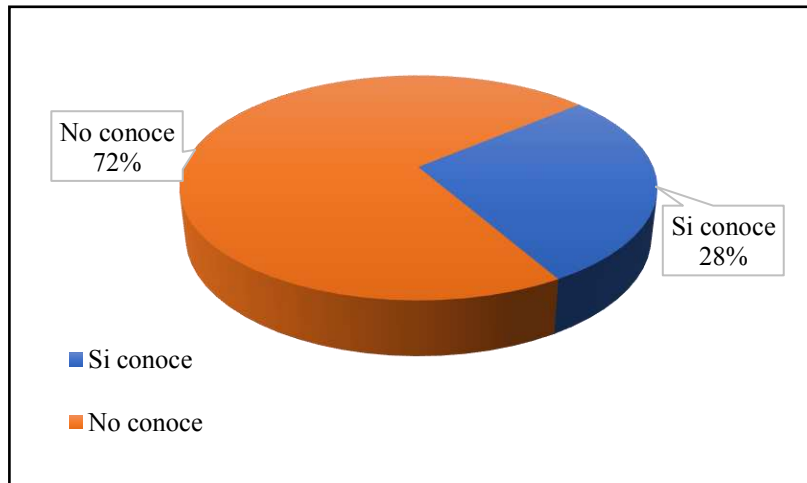
Según Zelaya (2006) menciona que “el análisis de puestos arranca el proceso que se conoce con el nombre de descripción de puestos, el cual consiste en la redacción de las tareas, responsabilidades, condiciones de trabajo, habilidades y destrezas, experiencia, conocimientos académicos y técnicos, requisitos especial o legal entre otros.”

Sin embargo, cualquier unidad básica de cualquier organización sigue siendo el puesto. Con el propósito de saber si conocen las funciones específicas que deben realizar los servidores públicos se plantea la siguiente pregunta cómo se puede observar en la figura 13.

En el cual el 72% de los servidores públicos no conocen un manual de descripción del puesto que ocupan, solo conocen su Plan Operativo Anual Individual en la cual solo se mencionan las actividades que deben realizar y no así sus funciones, el 28% si conocen, pero el Manual de Organización de Funciones (2014), en la cual no describe sus funciones específicas sólo describe sus funciones de manera general para toda la dirección.

Figura 13

¿Conoce usted el manual de descripción de puesto en el que describa sus funciones?



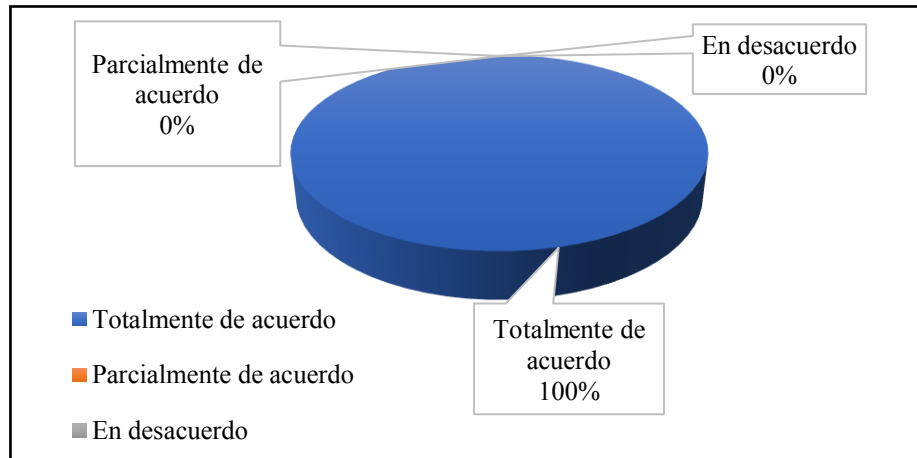
Nota: Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

b) Elaboración de un manual de descripción de puestos

La elaboración de un manual de descripción de puestos es vital importancia para una organización de esta manera el personal conocerá las funciones y responsabilidades con el fin de evitar la duplicidad de funciones en una organización. Por lo tanto, se plantea la siguiente pregunta cómo se puede observar en la figura 14. Como respuesta se obtuvo que el 100% del personal o servidores públicos entrevistados están de acuerdo con la elaboración de un manual de descripción de puestos.

Figura 14

¿Considera necesaria la elaboración de un nuevo manual de descripción de puestos?



Nota: Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

c) **Manual de procesos y procedimientos**

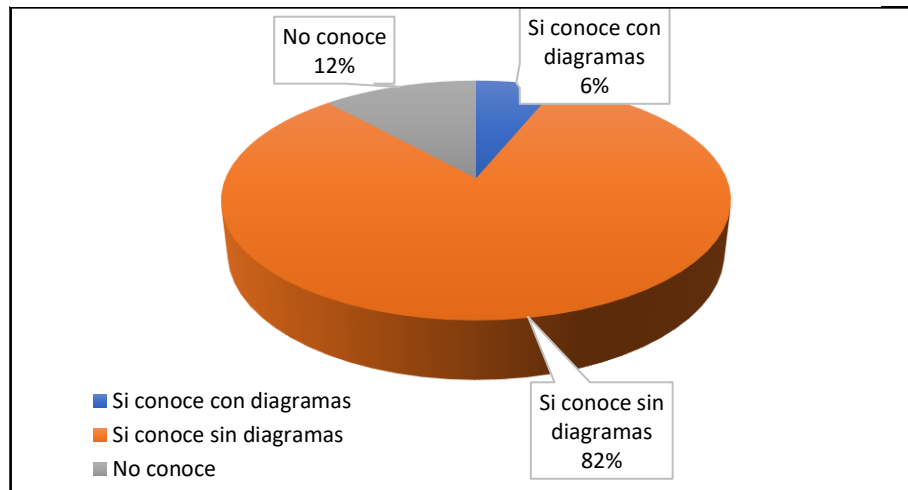
Según Franklin (2009) el manual de procedimientos constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización. Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

Para este apartado se plantean dos preguntas la primera se puede observar en la figura 15, acerca del conocimiento del manual de procesos y procedimientos en la cual el resultado es del 100% de los servidores entrevistados el 6% si conocen un manual de procesos y procedimientos con diagramas, el 82% si conocen un manual de procesos y procedimientos sin diagramas, los servidores refieren a la Resolución Ministerial No 350, (2018), que es el reglamento de requisitos y procedimientos a productores al detalle,

empresas de industrialización e instituciones de investigación de Coca y 12% que no conocen un manual de procesos y procedimientos.

Figura 15

¿Conoce usted el manual de procesos y procedimientos?

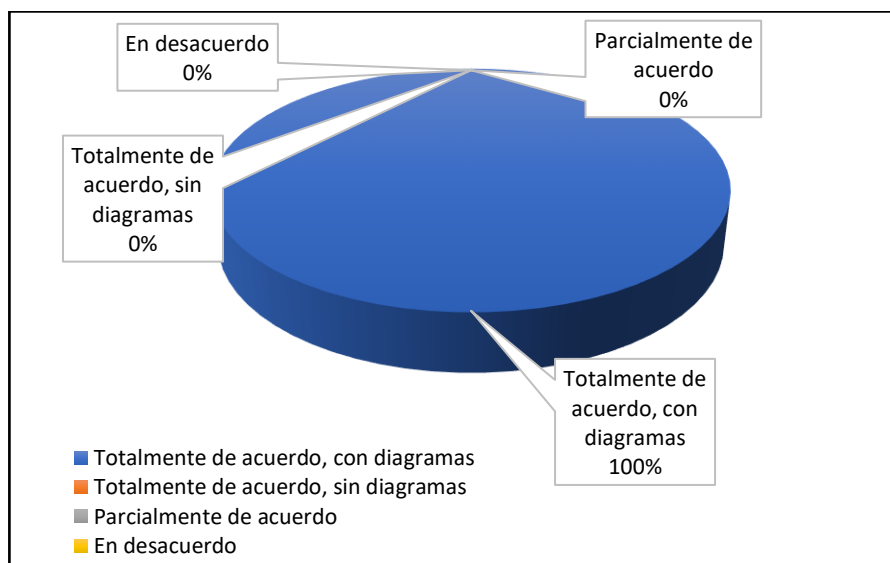


Nota: Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

Una vez mencionado el grado de conocimiento de un manual de procesos y procedimientos se realizó la siguiente pregunta cómo se puede observar en la figura 16, para la cual el 100% de los servidores encuestados están totalmente de acuerdo con la elaboración de un manual de procesos y procedimientos, para que tanto los servidores como los usuarios tengan el conocimiento del seguimiento de los trámites administrativos.

Figura 16

¿Considera necesaria la elaboración de un nuevo manual de procesos y procedimientos?



Nota: Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

CAPITULO IV: DISEÑO DE LA REORGANIZACIÓN

Introducción

A partir del análisis empírico, análisis teórico, análisis metodológico y los resultados logrados, se consideró plantear el diseño de la reorganización para la Dirección General de Comercialización e Industrialización la Hoja de Coca dependiente del Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral.

Para Galan (2014), el término de diseño organizativo “se define como el proceso mediante el cual determinados agentes diseñan, construyen y transforman la organización para su adaptación al medio y la consecución de los objetivos estratégicos.”

Al respecto, y en tiempos de cambio como los que experimenta la sociedad boliviana, el desarrollo de la reorganización debe obedecer más a una cuestión de las necesidades que presentan los usuarios de la institución ya que sin ellos, dichos puestos administrativos no serían necesarios.

Por lo tanto, la propuesta del diseño de reorganización pretende satisfacer las necesidades de los usuarios, reduciendo tiempos de espera por parte del usuario, proponiendo un modelo de servicio tipo B con una secuencia de 18 actividades. Con el fin de obtener mayor eficiencia, en los servicios que presta la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca.

4.1 Consideraciones para el Diseño de la Organización

Una de las consideraciones que debemos destacar es el Reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa (2014), en el que menciona que el Diseño o Rediseño deberá considerar las siguientes modalidades:

A nivel de grandes operaciones, cuando su ejecución no requiera un procedimiento específico y su frecuencia no sea rutinaria.

A nivel de operaciones menores, cuando su ejecución requiera un procedimiento específico, su frecuencia hace que sea de carácter rutinario, haciendo viable su estandarización.

Los resultados del proceso de Diseño o Rediseño deberán permitir la eliminación de las operaciones y las tareas ineficientes, superpuestas o duplicadas (Art. 15)

Según Labrada (2012), el diseño organizacional se fundamenta en cuatro fases para las cuales son: fase I Preparación y análisis organizacional, fase II Proyección estratégica y gestión de las necesidades, fase III Diseño de los procesos y sistema de control y fase IV Estructura organizativa y reglamentos internos.

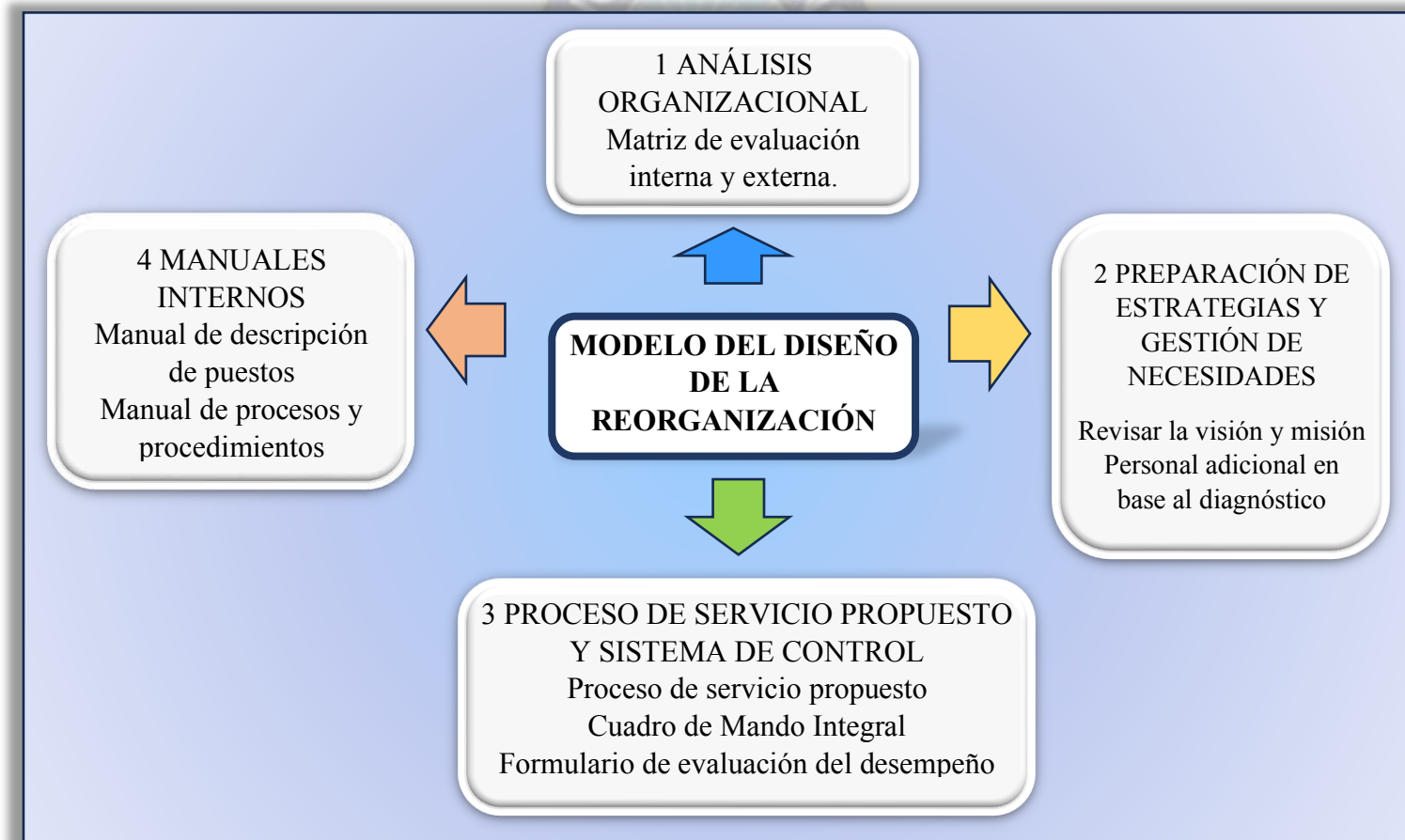
4.2 Modelo del Diseño de la Organización

El modelo del diseño de la organización para el presente proyecto, se sustentó conceptualmente en el modelo de diseño organizacional de Labrada (2012) tomando en cuenta las cuatro fases como se puede observar en la figura 17:

- Fase I **Análisis organizacional**, para esta fase se realizará la matriz FODA desde dos puntos de vista: interno será relacionado a los servidores públicos y externo la cual estará enfocada a los usuarios de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca.
- Fase II **Proyección estratégica y gestión de necesidades**, para esta fase se tomará en cuenta la misión, visión del Viceministerio de Desarrollo Rural y Tierras.
- Para la gestión de necesidades se propone un nuevo modelo del proceso de servicio tipo B, para la cual se analizará el personal necesario.
- Fase III **Diseño de los procesos y sistema de control**, para esta fase se diseñará el proceso de servicio tipo B propuesto para el procedimiento administrativo de solicitud de sustitución de registro del comerciante al detalle o productor al detalle por: disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización, para el sistema de control interno se diseñará un cuadro de mando integral, resaltando la perspectiva de proceso interno, así mismo se diseñará el formulario de evaluación del desempeño.
- Fase IV **Manuales internos**, para esta fase se realizará el Manual de Descripción de Puestos y el Manual de Procesos y Procedimientos.

Figura 17

Modelo del diseño de reorganización para la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca



Nota: Adaptado de *Modelo de Diseño Organizacional*, A. Labrada Sosa (2012), Editorial Academia Española

4.3 Análisis Organizacional

Según Franklin (2009), el análisis organizacional se centró en tres aspectos como ser: el contexto que se refiere al cuestionamiento para determinar la forma de operar, la situación actual en el capítulo anterior se detalló el diagnóstico situacional y finalmente el último aspecto es el análisis FODA para realizar la comparación de elementos de decisión de internos y externos.

a) Factores Internos: Fortalezas y Debilidades

Según el diseño de la organización que se planteó, se realizó un análisis de la organización tomando en cuenta los factores internos y factores externos. Dentro de los factores internos se está analizando a los servidores públicos que trabajan en la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca, así como se puede apreciar en la tabla 4, dichos aspectos si pueden ser controlados por la dirección

Tabla 4
Factores internos

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1 Servidores públicos comprometidos con la institución.	D1 Cambios constantes de servidores públicos.
F2 Servidores públicos motivados en un clima positivo, basado en la cooperación y respeto.	D2 Falta de personal capacitado.
F3 Servidores públicos con actividades claras en su programa operativo anual individual.	D3 Deficiencia en gestión documental.
F4 Cada servidor público cuenta con un equipo de computación y un escritorio para realizar sus funciones.	D4 Burocracia en el procedimiento administrativo.
F5 Ambientes disponibles en las oficinas de Villa Fátima.	D5 Demora en los procedimientos administrativos.
	D6 Documentos de respaldo no digitalizados.
	D7 Inexistencia de un manual de procesos y procedimientos

Nota: Esta tabla muestra las fortalezas y debilidades que se tiene en la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

d) Factores externos: Oportunidades y Amenazas

Así también se realizó el análisis de los factores externos como ser las oportunidades y amenazas que afronta la Dirección General de Comercialización e Industrialización la Hoja de Coca, como se puede observar en la tabla 5, dichos factores son aspectos que están fuera del control de la dirección, pero se debe tomar en cuenta para cualquier decisión importante.

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

Tabla 5
Factores externos

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1. Presupuesto aprobado para Control Fiscalización e Industrialización de la Hoja de Coca - (DIGCOIN) 18.837.356,00 Bs. (Fuente: Página Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, Informe de rendición de cuentas inicial, gestión 2023)</p> <p>O2. Según el Ministro de Desarrollo Rural y Tierras, Remmy Gonzales Atila informó que un equipo técnico de profesionales está trabajando en la elaboración de un nuevo Manual de Requisitos y Procedimientos para la administración de donaciones de la hoja de coca. (Fuente: Página MDRyT del 16 /junio/ 2023)</p> <p>O3. Apoyo del ministro para el Sistema de Control interno en el Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral. (Fuente: Página MDRyT del 16 /junio/ 2023)</p> <p>O4. El nuevo director nacional de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca declara que se realizará el control riguroso de la hoja de coca ilegal, producción de la coca orgánica y la coca ecológica (Fuente: Radio Carrasco 03/mayo/ 2023)</p> <p>O5. El Ministerio a través del VCDI suscribió un convenio con la empresa KOKABOL para la puesta en marcha de la planta industrializadora de la hoja de coca. (Fuente: Página MDRyT del 06/ oct/ 2023)</p>	<p>A1 Excesiva influencia del factor político.</p> <p>A2 Expansión del cultivo de hoja de coca en zonas no autorizadas, parques nacionales y áreas protegidas. (Fuente: Monitoreo de Cultivos de Coca 2021)</p> <p>A3 Según el informe de monitoreo de cultivo de coca se incrementó un 24% del volumen de comercialización de la hoja de coca en los mercados autorizados respecto al año 2020.</p>

Nota: Esta tabla muestra las oportunidades y amenazas que se tiene en la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

El contenido de nuestra matriz FODA, será una pieza fundamental para la elaboración del cuadro de mando integral.

4.4 Proyección estratégica

Para la proyección estratégica se toma en cuenta la misión y visión del viceministerio de Coca y Desarrollo Integral.

a) Misión

El Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral es una institución sólida que promueve el desarrollo integral sustentable con coca a nivel nacional e internacional, con productores que mejoran su calidad de vida y el control de producción y comercialización de la coca.

b) Visión

El Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral es una institución pública dependiente del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, que genera y ejecuta políticas de desarrollo integral sustentable con coca e implementa políticas de revalorización, producción, circulación, transporte, comercialización, consumo. Investigación, industrialización y promoción de la hoja de coca en su estado natural.

4.5 Personal adicional propuesto

De acuerdo al diagnóstico realizado con el cursograma analítico se puede observar el tiempo por actividad del procedimiento administrativo de solicitud de sustitución de registro del comerciante al detalle o productor al detalle por; disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización por puesto, como se puede observar en la tabla 6.

*Reorganización de la Dirección General de Comercialización e
Industrialización de la Hoja de Coca*

Tabla 6

Cuadro resumen del tiempo del procedimiento administrativo de solicitud de sustitución de registro del comerciante al detalle o productor al detalle por; disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización por puesto

PUESTO	TIEMPO (MIN)
Ventanilla única de Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral	14
Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral (VCDI)	2634
Dirección General de comercialización e Industrialización de la hoja de Coca (DIGCOIN)	653
Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca (UCFRHC)	23
Área de Comercialización	81
Área de Sistemas	192
Área de Jurídica	2412
Área de Archivo	1101
TOTAL	7110

Nota: Esta tabla muestra el tiempo en el que se realiza el servicio en los diferentes puestos administrativos.

El área jurídica es el más tiempo retiene el trámite administrativo, esto debido a que tiene una sobrecarga laboral, se le preguntó al servidor por qué y su respuesta fue que del 100% de trámites administrativos que ingresan al día solo logró resolver el 70% y el restante 30% lo dejó para el siguiente día. Claramente se puede entender que el mencionado servidor cuenta con una sobrecarga laboral.

El área de archivo es el segundo en retener más tiempo el trámite administrativo, esto se debe a que la búsqueda de los documentos del usuario se realiza de forma física aparte el servidor público no cuenta con una escalera para poder alcanzar los estantes en

los que se archivaron los documentos del usuario, de la misma manera se le preguntó al usuario el porqué del tiempo y él respondió que del 100% de trámites administrativos que recibe al día solo logra resolver el 80% y el restante se lo resuelve al día siguiente, de igual manera se puede observar la existencia de una sobrecarga laboral.

Por lo tanto, se propone un Asistente Legal (Administrativo IV) para el área jurídica y un pasante para el área de archivo.

4.6 El proceso de servicio propuesto

El proceso de servicio tipo B misma que se encuentra en el diagnóstico, fue representada por el diagrama de flujo del procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro del comercializador del productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización), cuanta con una secuencia de 22 actividades, así mismo se observó que 4 de la secuencia actividades no genera valor agregado desde el punto de vista del usuario.

En respuesta al diagnóstico se propone un nuevo proceso de servicio tipo B, la misma tendrá una secuencia de 18 actividades, con la finalidad de eliminar las actividades que no generan valor agregado como se puede apreciar en la tabla 7

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

Tabla 7

Cuadro de diferencia entre el proceso de servicio tipo B actual y el proceso de servicio tipo B propuesto

Proceso de servicio tipo B (Actual)	Proceso de servicio tipo B (Propuesto)
1.- Ventanilla VCDI	1.- Ventanilla VCDI
2.- VCDI	2.- VCDI
3.- DIGCOIN	3.- DIGCOIN
4.-UCFRHC	4.-UCFRHC
5.-Área de Comercialización	5.- Área de Comercialización
6.- Área de Sistemas	6.- Área de Sistemas
7.- Área de Comercialización	Suprimir
8.- UCFRHC	Suprimir
9.-DIGCOIN	7.- DIGCOIN
10.- Área de Archivo	8.- Área de Archivo
11.- DIGCOIN	9.- DIGCOIN
12.- Área de Jurídica	10.- Área de Jurídica
13.- VCDI	11.-VCDI
14.- Área de Jurídica	12.- Área. de Jurídica
15.- DIGCOIN	13.- DIGCOIN
16.- UCFRHC	Suprimir
17.- Área de Comercialización	Suprimir
18.- Área de Sistemas	14.- Área de Sistemas
19.- Área de Comercialización	15.- Área de Comercialización
20.- UCFRHC	16.- UCFRHC
21.- DIGCOIN	17.- DIGCOIN
22.- Área de Archivo	18.- Área de Archivo

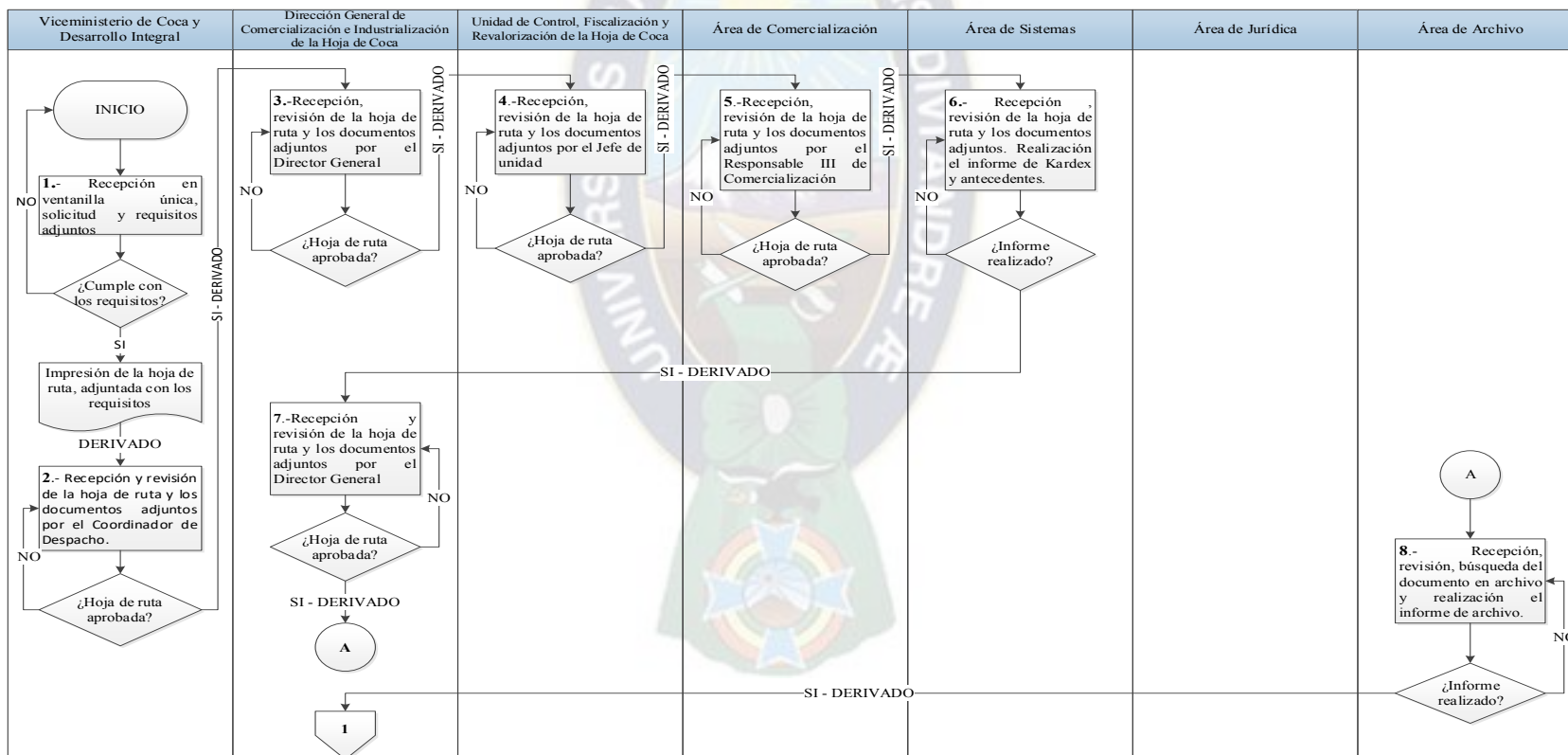
Nota: En la tabla se muestra la diferencia entre secuencia de actividades del procedimiento administrativo de mayor relevancia del estado actual al propuesto.

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

Figura 18

El proceso de servicio tipo B propuesto, diagrama de flujo del procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro del comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización)

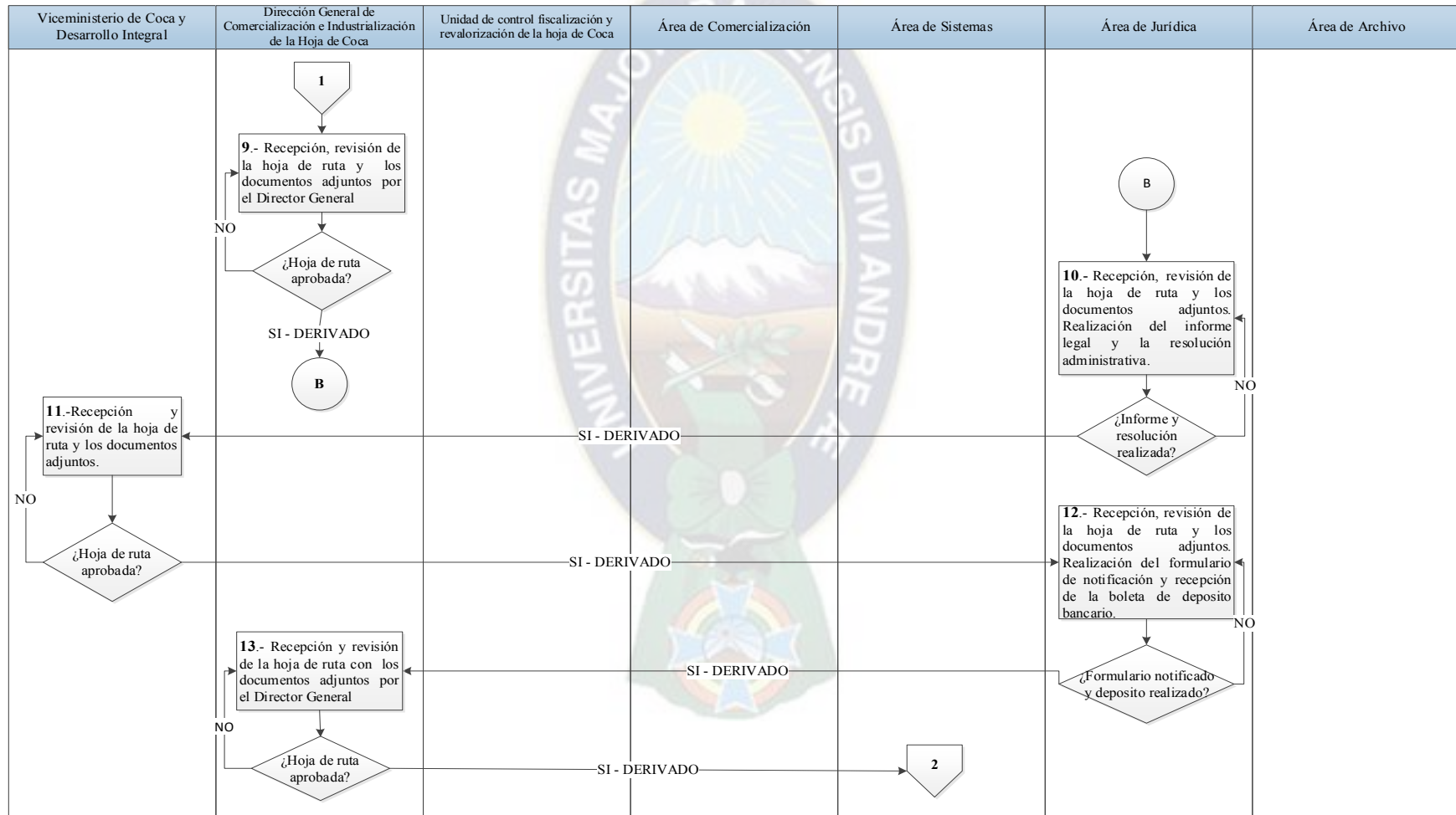
1/3



Continúa

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

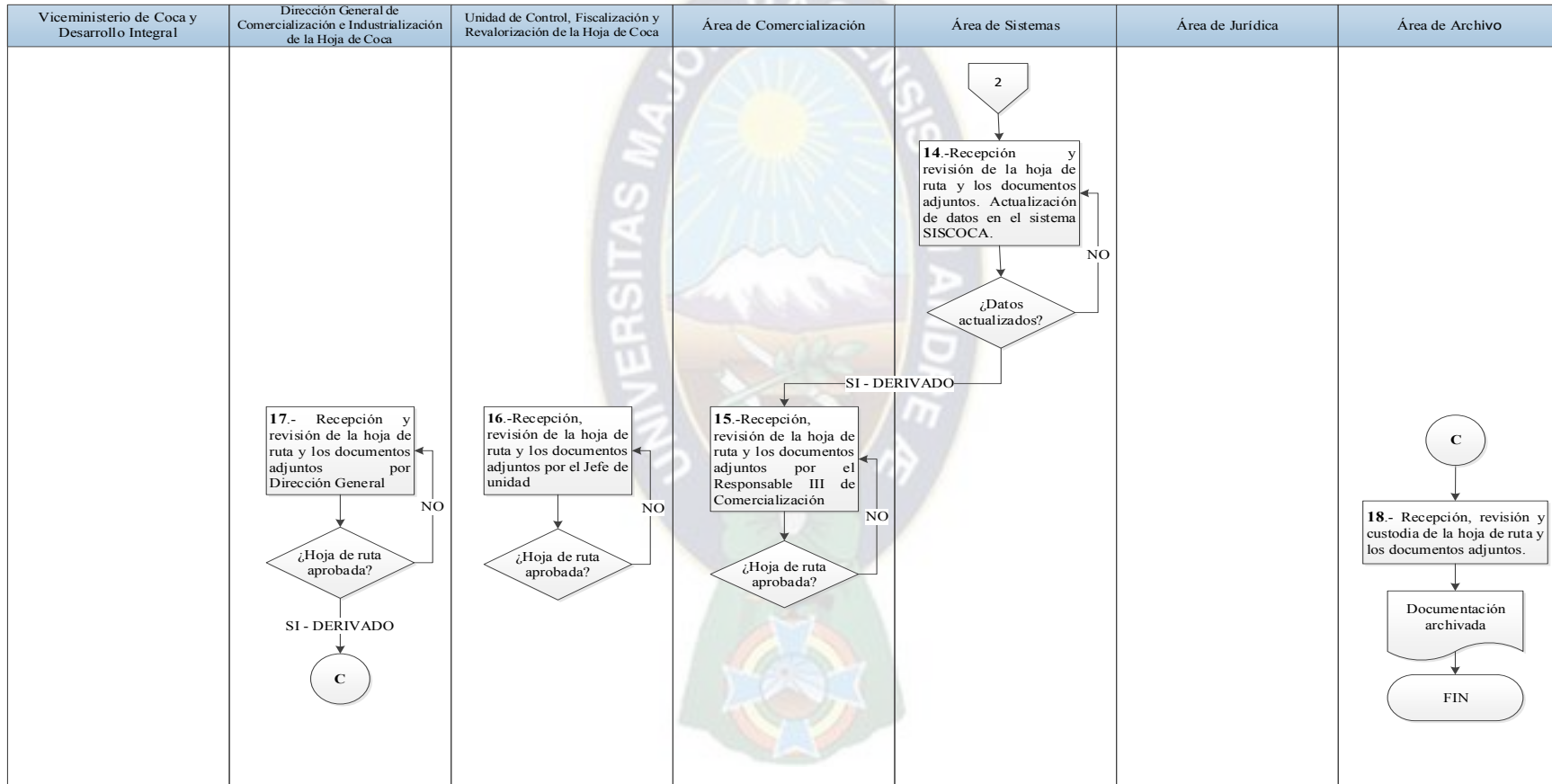
Continuamos 2/3



Continua

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

Continuamos 3/3



Nota: En esta figura se muestra el proceso de servicio tipo B propuesto de la solicitud de registro de comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización)

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

Figura 19

Cursograma analítico propuesto del procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro de comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización).

CURSOGRAMA ANALÍTICO										
Hoja No: 1 de 1		Diagrama No: 1		Operario	X	Material	Equipo			
Procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro de comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización)				RESUMEN			PROPUESTO			
				Símbolo	Actividad					
Fecha: Marzo del 2022				●	Operación	18				
El estudio inicia en: Ingreso de solicitud por ventanilla única.				→	Transporte	17				
Método: Actual <input type="checkbox"/> Propuesto <input checked="" type="checkbox"/>				■	Inspección	17				
Lugar: Oficinas de Sopocachi y oficinas de Villa Fatima				●	Espera	17				
Elaborado por: Reyna Vargas C.				▲	Almacenamiento	1				
				Total de actividades realizadas		70				
				Distancia total en metros		16955				
				Tiempo total en minutos/servicio		20889				
No	Secuencia del procedimiento	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLOS					Costo (Bs/min)	Costo (Bs/PA)
				●	→	■	●	▲		
1	Ventanilla VCDI		14						0,33	4,62
2	Transporte y espera 1	18	46							
3	VCDI		336						2,00	672,00
4	Transporte y espera 2	15	41							
5	DIGCOIN		49						1,93	94,57
6	Transporte y espera 3	9	207							
7	UCFRHC		5						1,74	9,28
8	Transporte y espera 4	4211	582							
9	A. de Comercialización		25						1,41	34,78
10	Transporte y espera 5	3	3774							
11	A. de Sistema		191						0,86	164,55
12	Transporte y espera 6	4211	365							
13	DIGCOIN		75						1,93	144,75
14	Transporte y espera 7	6	38							
15	A. de Archivo		1094						0,46	503,24
16	Transporte y espera 8	6	97							
17	DIGCOIN		410						1,93	791,30
18	Transporte y espera 9	9	158							
19	A. de Jurídica		1206						1,00	1206,00
20	Transporte y espera 10	12	1805							
21	VCDI		2298						2,00	4596,00
22	Transporte y espera 11	12	224							
23	A. de Jurídica		1206						1,00	1206,00
24	Transporte y espera 12	3	4358							
25	DIGCOIN		25						1,93	48,89
26	Transporte y espera 13	4211	664							
27	A. Sistema		1						0,86	0,86
28	Transporte y espera 14	3	803							
29	A. de Comercialización		23						1,41	32,43
30	Transporte y espera 15	4211	366							
31	UCFRHC		5						1,74	8,12
32	Transporte y espera 16	9	146							
33	DIGCOIN		94						1,93	180,78
34	Transporte y espera 17	6	151							
35	A. de Archivo		7						0,46	3,07
TOTAL		16955	20889	18	17	17	17	1		9701,23

Nota: Adaptado de Introducción al Estudio de Trabajo (p. 94) por G. Kanawaly (1996) Ginebra

En la figura 19, se puede apreciar el cursograma analítico propuesto, con la cual se tiene un costo de 9.701,23 Bs por el procedimiento administrativo de solicitud de sustitución de registro de comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización).

Otra de las ventajas con este proceso de servicio propuesto es el tiempo de espera actual para el usuario es de 20889 min, que es equivalente a 44 días hábiles, con la propuesta se reduce un 24% el tiempo de espera respecto al proceso de servicio actual.

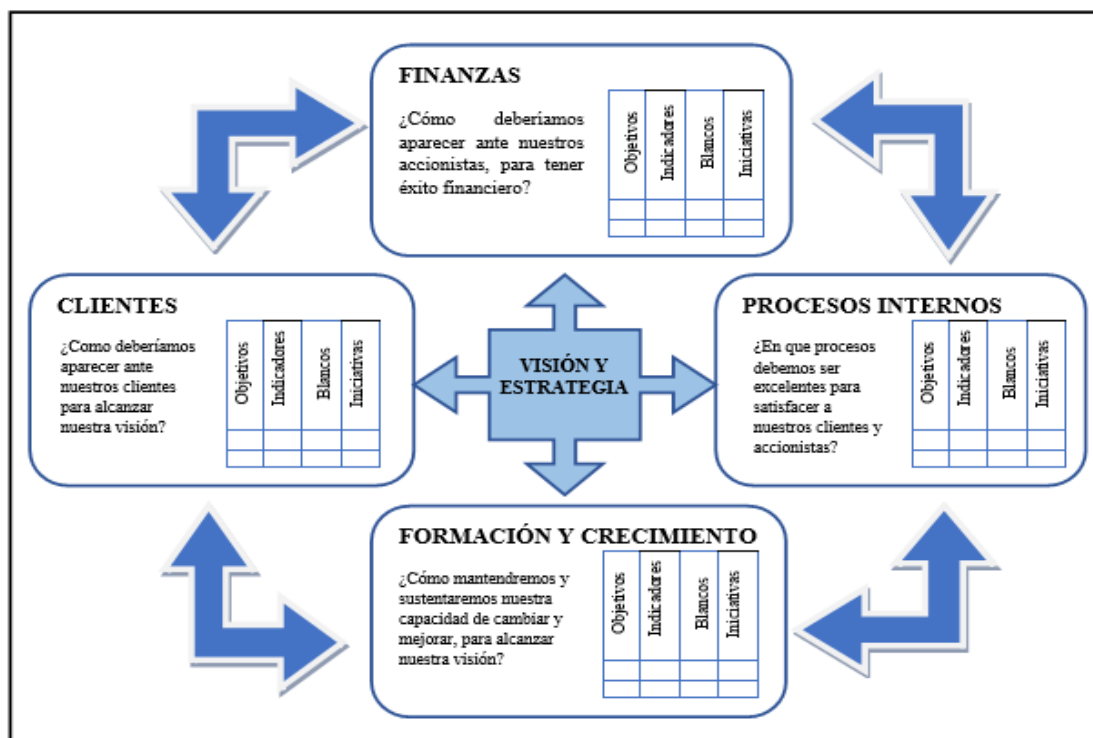
4.7 Diseño de Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta de gestión desarrollada por Kaplan y Norton (2000), su principal característica involucra factores financieros y los no financieros, así mismo es una estructura creada para integrar indicadores derivados de la visión y las estrategias de la organización, con la finalidad de transformar un sistema de indicadores en un sistema de gestión.

En la figura 20, se puede observar las cuatro perspectivas que proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral son:

Figura 20

El Cuadro de Mando de Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.



Nota: Adaptado de Cuadro de mando Integral: Elaborado (p. 22) Kaplan y Norton (2000)

- Perspectiva financiera**, tiene como finalidad identificar los objetivos financieros de la entidad o empresa para un periodo determinado, cuyos objetivos deben ser cuantificables y por tanto medibles. Por lo tanto, la perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros indicadores como la rentabilidad de la inversión, costos unitarios.
- Perspectiva del cliente**, tiene como finalidad, alcanzar la satisfacción de los clientes con la prestación de servicio.
- Perspectiva del proceso interno**, desde el enfoque tradicional, tiene como finalidad identificar los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, vigilar y mejorar los procesos existentes. (Kaplan y Norton, 2000)

d) **Perspectiva de formación y crecimiento:** según Kaplan y Norton (2000)” la formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.”

Por lo tanto, las empresas o entidades tendrán que invertir en la recualificación (formación y capacitación para ampliar su conocimiento) de los empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos de la organización.

4.7.1 Estrategias en base a la matriz FODA

A continuación, realizaremos la combinación de los puntos fuertes y débiles con los factores externos como ser: oportunidades y amenazas, como se puede observar en la figura 21 y la figura 22, para poder realizar la formulación de nuestras estrategias, se tomará en cuenta la matriz FODA que se realizó anteriormente.

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

Figura 21

Relación de puntos fuertes con los factores externos

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
F1 Servidores públicos comprometidos con la institución.	O1. Presupuesto aprobado para Control Fiscalización e Industrialización de la Hoja de Coca - (DIGCOIN) 18.837.356,00 Bs. (Fuente: Página Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, Informe de rendición de cuentas inicial, gestión 2023)	A1 Excesiva influencia del factor político.
F2 Servidores públicos motivados en un clima positivo, basado en la cooperación y respeto.	O2. Según el Ministro de Desarrollo Rural y Tierras, Remmy Gonzales Atila informó que un equipo técnico de profesionales está trabajando en la elaboración de un nuevo Manual de Requisitos y Procedimientos para la administración de donaciones de la hoja de coca. (Fuente: Página MDRyT del 16 /junio/ 2023)	A2 Expansión del cultivo de hoja de coca en zonas no autorizadas, parques nacionales y áreas protegidas. (Fuente: Monitoreo de Cultivos de Coca 2021)
F3 Servidores públicos con actividades claras en su programa operativo anual individual.	O3. Apoyo del ministro para el Sistema de Control interno en el Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral. (Fuente: Página MDRyT del 16 /junio/ 2023)	
F4 Cada servidor público cuenta con un equipo de computación y un escritorio para realizar sus funciones.	O4. El nuevo director nacional de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca declara que se realizará el control riguroso de la hoja de coca ilegal, producción de la coca orgánica y la coca ecológica (Fuente: Radio Carrasco 03/mayo/ 2023)	A3 Según el informe de monitoreo de cultivo de coca se incrementó un 24% del volumen de comercialización de la hoja de coca en los mercados autorizados respecto al año 2020.
F5 Ambientes disponibles en las oficinas de Villa Fátima.	O5. El Ministerio a través del VCDI suscribió un convenio con la empresa KOKABOL para la puesta en marcha de la planta industrializadora de la hoja de coca. (Fuente: Página MDRyT del 06/ oct/ 2023)	
F1 F2 O1 Optimizar la ejecución del presupuesto aprobado.		
F1 F2 F3 O1 O5 Promover la industrialización de la hoja de coca firmando convenios con empresas estatales y privadas.		
F1 F2 F3 O1 O3 O4 Fortalecer el control riguroso en el transporte y circulación de la hoja de coca.		
F1 F2 A1 A2 A3 Incrementar la calidad de servicio, para satisfacer las necesidades del cliente.		

Nota: Elaboración propia.

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

Figura 22

Relación de puntos débiles con los factores externos

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
D1 Cambios constantes de servidores públicos.	O1. Presupuesto aprobado para Control Fiscalización e Industrialización de la Hoja de Coca - (DIGCOIN) 18.837.356,00 Bs. (Fuente: Página Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, Informe de rendición de cuentas inicial, gestión 2023)	A1 Excesiva influencia del factor político.
D2 Falta de personal capacitado.	O2. Según el Ministro de Desarrollo Rural y Tierras, Remmy Gonzales Atila informó que un equipo técnico de profesionales está trabajando en la elaboración de un nuevo Manual de Requisitos y Procedimientos para la administración de donaciones de la hoja de coca. (Fuente: Página MDRyT del 16 /junio/ 2023)	A2 Expansión del cultivo de hoja de coca en zonas no autorizadas, parques nacionales y áreas protegidas. (Fuente: Monitoreo de Cultivos de Coca 2021)
D3 Deficiencia en gestión documental.		
D4 Burocracia en el procedimiento administrativo.	O3. Apoyo del ministro para el Sistema de Control interno en el Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral. (Fuente: Página MDRyT del 16 /junio/ 2023)	A3 Según el informe de monitoreo de cultivo de coca se incrementó un 24% del volumen de comercialización de la hoja de coca en los mercados autorizados respecto al año 2020.
D5 Demora en los procedimientos administrativos.	O4. El nuevo director nacional de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca declara que se realizará el control riguroso de la hoja de coca ilegal, producción de la coca orgánica y la coca ecológica (Fuente: Radio Carrasco 03/mayo/ 2023)	
D6 Documentos de respaldo no digitalizados.	O5. El Ministerio a través del VCDI suscribió un convenio con la empresa KOKABOL para la puesta en marcha de la planta industrializadora de la hoja de coca. (Fuente: Página MDRyT del 06/ oct/ 2023)	
D7 Inexistencia de un manual de procesos y procedimientos		
D4 D5 O3 Concientizar a la organización la importancia de los tiempos de respuesta.		
D7 O2 Contribuir a la elaboración de un manual de procesos y procedimientos administrativos.		
D2 D5 A1 Capacitar al personal para mejorar su rendimiento, proporcionándole sus funciones específicas.		
D1 D2 A1 Promover el uso continuo de la evaluación del desempeño.		

Nota: Elaboración propia.

4.7.2 Objetivos estratégicos

Según Amo (2011) “un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de la estrategia. Su cumplimiento es de máxima prioridad para la organización.”

Los objetivos estratégicos de la relación de puntos fuertes y los factores externos son:

- OE1. Optimizar la ejecución del presupuesto de recursos.
- OE2. Fortalecer el control riguroso en el transporte y circulación de la hoja de coca.
- OE3. Promover la industrialización de la hoja de coca firmando convenios con empresas estatales y privadas.
- OE4. Incrementar la calidad de servicio, para satisfacer la necesidad del cliente.
- OE5. Concientizar a la organización la importancia de los tiempos de respuesta.
- OE6. Promover el uso continuo de la evaluación del desempeño
- OE7. Contribuir a la elaboración de un manual de procesos y procedimientos administrativos.
- OE8. Capacitar al personal para mejorar su rendimiento, proporcionándole sus funciones específicas.

4.7.3 Relación de los objetivos estratégicos con las cuatro perspectivas

La relación de los objetivos estratégicos con la perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno y la perspectiva de formación y crecimiento se puede observar en la tabla 8.

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

Tabla 8

Relación de los objetivos estratégicos con las cuatro perspectivas

Objetivos Estratégicos	Perspectiva Financiera	Perspectiva del Cliente	Perspectiva del proceso interno	Perspectiva de formación y crecimiento
OE1. Optimizar la ejecución del presupuesto aprobado.	X			
OE2. Fortalecer el control riguroso en el transporte y circulación de la hoja de coca.		X		
OE3. Promover la industrialización de la hoja de coca firmando convenios con empresas estatales y privadas.			X	
OE4. Incrementar la calidad de servicio, para satisfacer la necesidad del cliente		X		
OE5. Concientizar a la organización la importancia de los tiempos de respuesta.			X	
OE6. Promover el uso continuo de la evaluación del desempeño			X	
OE7. Contribuir a la elaboración de un manual de procesos y procedimientos.				X
OE8. Capacitar al personal para mejorar su rendimiento, proporcionándole sus funciones específicas.				X
OE9. Socializar el manual de procesos y procedimientos				X

Nota: Esta tabla muestra la clasificación de objetivos estratégicos por perspectiva.

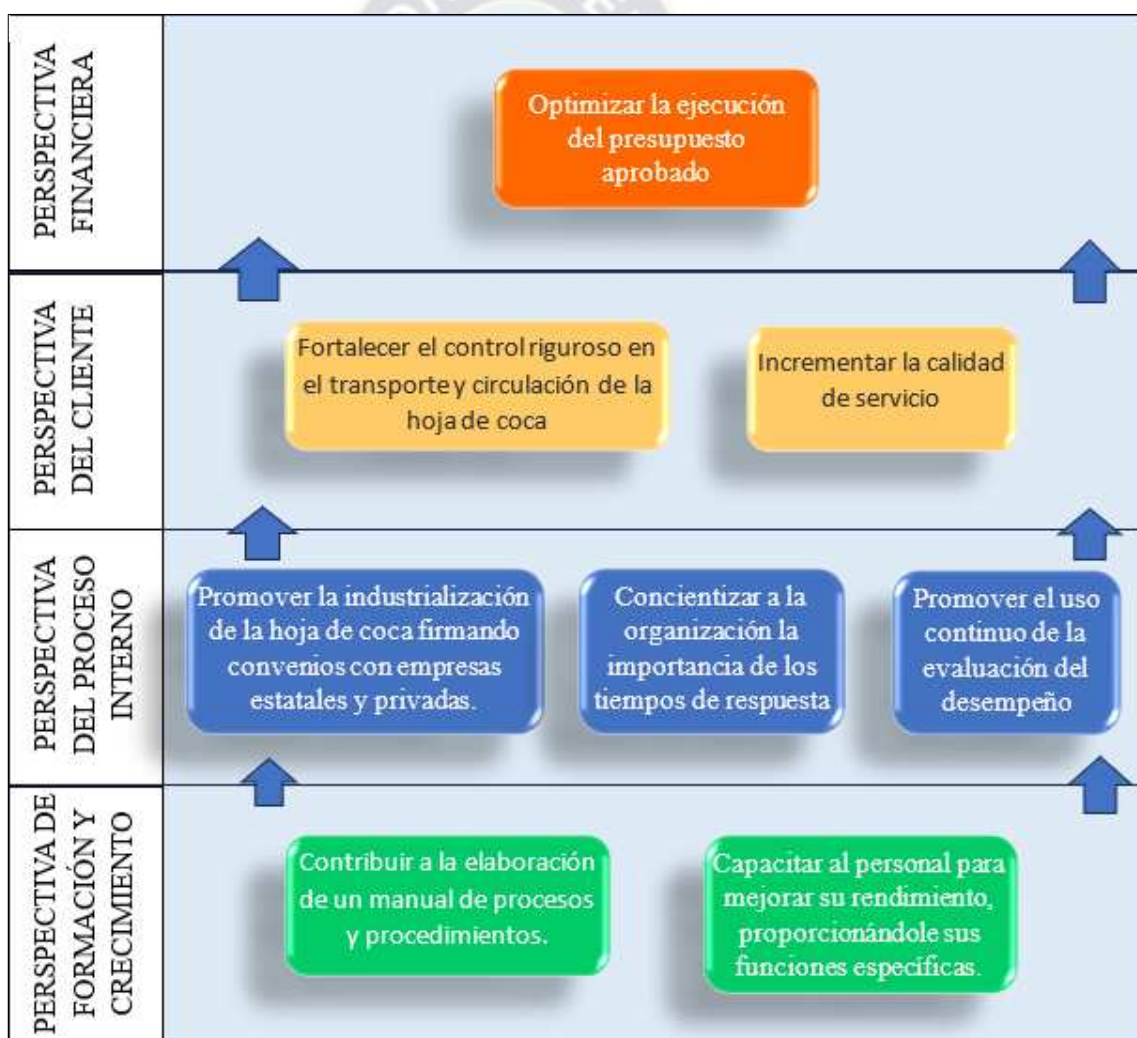
Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

4.7.4 Mapa Estratégico

Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa o entidad con el fin de poder establecer objetivos e indicadores, como se puede apreciar en la figura 23.

Figura 23

Mapa estratégico



Nota: Elaborado en función a los objetivos estratégicos.

4.7.5 Indicadores

Según Heredia (2001), un indicador se puede definir como una medida utilizada para cuantificar la eficiencia de una actividad o proceso. Los atributos que caracterizan a un indicador son:

- a) El nombre del indicador debe ser auto explicativo.
- b) Un indicador debe tener un propósito claro.
- c) Todo indicador debe estar relacionado con un objetivo.
- d) Un indicador debe tener una meta numérica a alcanzar y el plazo de tiempo.
- e) Un indicador debe tener una fórmula bien definida debe incluir a buenas prácticas de trabajo.
- f) La frecuencia con que se debe calcular un indicador, depende de su importancia el objetivo que mide y el volumen de datos para calcularlo.
- g) Identificar a la persona responsable de recoger los datos e informar los resultados
- h) La fuente de los datos, se especifica de donde y como se recogen los datos, es importante que la fuente siempre sea la misma.
- i) Cuando un indicador muestra una señal de alerta o se desvía de la meta ¿Quién actúa?
- j) Un indicador se debe representar con un gráfico de forma que transmita la información de forma rápida y clara.
- k) Un indicador debe tener una interpretación de los valores, debe describir el significado de los valores numéricos que representa.

Tomando en cuenta los atributos mencionados realizamos la ficha de indicadores por perspectiva. Tomado en cuenta los objetivos estratégicos que se plantearon en el mapa estratégico.

i. Indicadores según la perspectiva financiera

Desde la perspectiva financiera tenemos el siguiente objetivo estratégico:

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

OE1. Optimizar la ejecución del presupuesto aprobado.

Para el cual se diseñó la ficha del indicador de presupuesto ejecutado como se puede observar en la tabla 9.

Tabla 9

Ficha de Indicador de presupuesto ejecutado.

Nombre del indicador	Índice de presupuesto ejecutado (IPE)
Objetivo	Medir el presupuesto ejecutado con relación al presupuesto aprobado, por el Ministerio de Economía y Finanzas
Fórmula	$IPE = \frac{\text{Presupuesto Ejecutado}}{\text{Presupuesto Aprobado}} \times 100\%$
Unidad de medida	Presupuesto ejecutado = [Bs] Presupuesto aprobado = [Bs] IPE = Porcentaje (%)
Frecuencia	Mensual
Tendencia	Incrementar
Interpretación	<p>● $IPE > 80\%$ <i>Excelente</i> (Si el IPE es mayor a 80%)</p> <p>● $50\% > IPE < 80\%$ <i>Regular</i> (Si se encuentra entre 50% y 80%)</p> <p>● $IPE < 50\%$ <i>Malo</i> (Si el IPE es menor a 50%)</p>
Meta	Ejecutar el presupuesto aprobado.
Responsable	Dirección General de Asuntos Administrativos
Fuente de datos	La unidad financiera es la encargada de la gestión y administración de los recursos financieros

Nota: Esta tabla muestra el indicador de presupuesto ejecutado, tomando en cuenta su objetivo, planteando su fórmula, su interpretación y la meta que persigue.

ii. Indicadores según la perspectiva de cliente

Desde la perspectiva de cliente tenemos el siguiente objetivo estratégico:

*Reorganización de la Dirección General de Comercialización e
Industrialización de la Hoja de Coca*

OE2 Fortalecer el control riguroso en el transporte y circulación de la hoja de coca.

Para la cual se diseñó la ficha del indicador del volumen de comercialización de la hoja de coca, como se puede observar en la tabla 10.

Tabla 10

Ficha del indicador de volumen de comercialización de la hoja de coca

Nombre del indicador	Índice del volumen de comercialización (IVC)
Objetivo	Medir el volumen de hoja de coca que se transporta y circula a nivel nacional.
Formula	$IVC = \left(\frac{\text{Volumen de comercialización de la HC gestión actual}}{\text{Volumen de comercialización de la HC gestión pasada}} \times 100\% \right) - 100\%$
Unidad de medida	Volumen de comercialización de la Hoja de Coca gestión actual = [Tm] Volumen de comercialización de la Hoja de Coca gestión pasada = [Tm] IVC = Porcentaje (%)
Frecuencia	Anual
Tendencia	Disminuir
Interpretación	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> ● <i>IVC < 10% Excelente</i> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> ● <i>10% < IVC > 30% Regular</i> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> ● <i>IVC > 30% Deficiente</i> </div> </div>
Meta	Cumplir con el control de 23.850 (Tm) de hoja de coca pronosticada para el 2023
Responsable	Área de comercialización
Fuente de datos	Hojas de ruta de transporte

Nota: Esta tabla muestra el indicador de volumen de comercialización de la hoja de coca, tomando en cuenta su objetivo, planteando su fórmula, su interpretación y la meta que persigue.

OE3 Incrementar la calidad de servicio, para satisfacer la necesidad del cliente

*Reorganización de la Dirección General de Comercialización e
Industrialización de la Hoja de Coca*

Para el cual se diseñó la ficha del indicador de presupuesto ejecutado como se puede observar en la tabla 11, para la toma de datos para este indicador se propone utilizar los formularios Google mediante la generación de un link.

Tabla 11

Ficha del indicador de satisfacción del usuario

Nombre del indicador	Índice de satisfacción del usuario (ISU)
Objetivo	Medir la satisfacción del usuario, mediante el empleo de emojis.
Fórmula	$ISU = \frac{\text{Número de emojis felices}}{\text{Total de usuarios atendidos}} \times 100\%$
Unidad de medida	Número de emojis felices = [Personas] Total de usuarios atendidos = [Personas] ISU = Porcentaje (%)
Frecuencia	Mensual
Tendencia	Incrementar
Interpretación	<p>● <i>ISU > 70% Excelente</i> (Si ISU es mayor que 70% Excelente)</p> <p>● <i>40% > ISU < 70% Regular</i> (Si ISU está entre 40% y 70% Regular)</p> <p>● <i>ISU < 40% Malo</i> (Si ISU es menor que 40% Malo)</p>
Meta	Cumplir con la necesidad del usuario generando un buen servicio.
Responsable	Ventanilla Única
Fuente de datos	Colocar un aparato digital a la salida del VCDI, en la que se muestre tres emojis una de carita feliz, carita seria y una carita enojada,

Nota: Esta tabla muestra el indicador de satisfacción del usuario, tomando en cuenta su objetivo, planteando su fórmula, su interpretación y la meta que persigue.

iii. Indicadores según la perspectiva de procesos internos




Desde la perspectiva de procesos internos tenemos el siguiente objetivo estratégico: OE4 Promover la industrialización de la hoja de coca firmando convenios con empresas estatales y privadas.

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

De la misma manera se realizó la ficha del indicador de convenios firmados con las entidades públicas y privadas, como se puede observar en la tabla 12.

Tabla 12

Ficha del indicador de convenios firmados

Nombre del indicador	Índice de convenios firmados (ICF)
Objetivo	Medir la cantidad de convenios firmados con instancias públicas y privadas.
Fórmula	$ICF = \frac{\text{Número de convenios de firmados}}{\text{Número de convenios planificados}} \times 100\%$
Unidad de medida	Número de convenios firmados = [convenio] Número de convenios planificados = [convenio] ICF = Porcentaje (%)
Frecuencia	Anual
Tendencia	Incrementar
Interpretación	 <i>ICF > 80% Excelente</i>  <i>50% > ICF < 80% Bueno</i>  <i>ICF < 50% Deficiente</i>
Meta	Cumplir con la firma de 3 convenios anuales con instancias públicas y privadas para estudios de investigación e industrialización de derivados lícitos de la hoja de coca.
Responsable	Unidad de Control Fiscalización y Revalorización de la hoja de Coca
Fuente de datos	Convenios firmados, mismas que se realizarán en la Unidad de Control Fiscalización y Revalorización de la hoja de Coca.

Nota: Esta tabla muestra el indicador de convenios firmados, tomando en cuenta su objetivo, planteando su fórmula, su interpretación y la meta que persigue.

A continuación, se puede apreciar otro objetivo estratégico:

OE5. Concientizar a la organización la importancia de los tiempos de respuesta. Para lo cual se diseñó la ficha del indicador de tiempo de respuesta del procedimiento administrativo, como se puede apreciar en la tabla 13.

*Reorganización de la Dirección General de Comercialización e
Industrialización de la Hoja de Coca*

Tabla 13

Ficha del indicador de tiempo de respuesta del procedimiento administrativo de mayor relevancia

Nombre del indicador	Índice de tiempo de respuesta (ITR)
Objetivo	Medir el tiempo de respuesta del trámite administrativo desde que ingresa por ventanilla única del VCDI hasta la custodia final del trámite administrativo.
Fórmula	$ITR = Fecha\ de\ la\ custodia - Fecha\ de\ ingreso$
Unidad de medida	Fecha de custodia por archivo del trámite administrativo Fecha de ingreso por ventanilla del trámite administrativo ITR = [días]
Frecuencia	Mensual
Tendencia	Incrementar
Interpretación	Se pretende realizar una base de datos con el fin de tener un promedio de días que se tarda en resolver cada procedimiento administrativo.
Meta	Cumplir con 1740 resoluciones administrativas aprobadas
Responsable	Ventanilla Única y el Área Archivo
Fuente de datos	Hojas de ruta generadas en ventanilla única. Colocar de forma manual los datos de ingreso a la nube en formato Excel y los datos cuando el trámite llega para su custodia.

Nota: Esta tabla muestra el indicador de tiempo de respuesta del trámite administrativo, tomando en cuenta su objetivo, planteando su fórmula, su interpretación y la meta que persigue.

Tomando en cuenta el mismo objetivo, se diseñó la ficha del indicador de carga laboral como se puede apreciar en la tabla 14, el mismo utilizará el formulario Google mediante un link generado por la plataforma de aplicaciones de Google.

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

Tabla 14

Ficha del indicador de carga laboral

Nombre del indicador	Índice de carga laboral (ICL)
Objetivo	Medir la carga laboral que tiene cada servidor público.
Fórmula	$ICL = \left[\frac{\text{Cantidad de hojas de ruta que deriva}}{\text{Cantidad de hojas de ruta que recepciona} + \text{hojas de ruta resagadas}} \right] \times 100\%$
Unidad de medida	Cantidad de hojas de ruta que se deriva al día = [hojas de ruta/día] Cantidad de hojas de ruta que recepciona + hojas de ruta resagadas al día = [hojas de ruta/día] ICL = [%]
Frecuencia	Diario
Tendencia	Disminuir
Interpretación	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> ● 70 > ICL < 95 [%] <i>Normal</i> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> ● 10 > ICL < 70 [%] <i>Regular</i> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> ● ICL ≥ 95 [%] <i>Sobrecarga laboral</i> </div> </div>
Meta	Cumplir con 1740 resoluciones administrativas aprobadas, ojo, cada resolución administrativa tiene su respectiva hoja de ruta.
Responsable	Cada servidor público.
Fuente de datos	Hojas de ruta generadas recibidas y derivadas. Colocar los datos de forma manual la cantidad de hojas de ruta, utilizando el link de las aplicaciones Google.

Nota: Esta tabla muestra el indicador de carga laboral, tomando en cuenta su objetivo, planteando su fórmula, su interpretación y la meta que persigue.

Otro indicador para el control interno es el indicador de eficiencia del servidor público, como se puede observar en la tabla 15.

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

Tabla 15

Ficha del indicador de eficiencia del servicio público

Nombre del indicador	Índice de eficiencia del servidor público (IESP)
Objetivo	Medir la carga laboral que tiene cada servidor público.
Fórmula	$IESP = \left[\frac{\text{Cantidad de hojas de ruta que deriva}}{\text{Cantidad de hojas de ruta que recepciona}} \right] \times 100\%$
Unidad de medida	Cantidad de hojas de ruta que se deriva al día = [hojas de ruta/día] Cantidad de hojas de ruta que recepciona al día = [hojas de ruta/día] IESP = [%]
Frecuencia	Diario
Tendencia	Incrementar
Interpretación	<div style="display: flex; align-items: center; gap: 10px;"> <div style="text-align: center;">●</div> <div>70 > IESP < 95 [%] <i>Eficiente</i></div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; gap: 10px; margin-top: 5px;"> <div style="text-align: center;">●</div> <div>50 > IESP < 70 [%] <i>Normal</i></div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; gap: 10px; margin-top: 5px;"> <div style="text-align: center;">●</div> <div>IESP < 50 [%] <i>Regular</i></div> </div>
Meta	Despachar la cantidad de hojas de ruta que ingresan por día.
Responsable	Cada servidor público.
Fuente de datos	Hojas de ruta generadas recibidas y derivadas. Colocar los datos de forma manual la cantidad de hojas de ruta, utilizando el link de las aplicaciones Google.

Nota: Esta tabla muestra el indicador de eficiencia del servidor público, tomando en cuenta su objetivo, planteando su fórmula, su interpretación y la meta que persigue.

Otra de manera de evaluar el tiempo de respuesta en los procedimientos administrativos que se realizan en el área jurídica dicha área se encarga de realizar los informes legales y resoluciones administrativas para los procedimientos administrativos que se realizan en la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca, motivo por el cual se diseñó la ficha del indicador de resoluciones administrativas aprobadas ver tabla 16.

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

Tabla 16

Ficha del indicador de resoluciones administrativas aprobadas

Nombre del indicador	Índice de resoluciones administrativas aprobadas (IRAA)
Objetivo	Medir el número resoluciones administrativas aprobadas con relación al número de resoluciones administrativas programadas.
Fórmula	$IRAA = \frac{\text{Número de resoluciones administrativas aprobadas}}{\text{Numero de resoluciones administrativas programadas}} \times 100\%$
Unidad de medida	Número de resoluciones administrativas aprobadas = [Documento] Número de resoluciones administrativas programadas = [Documento] IRAA = Porcentaje (%)
Frecuencia	Mensual
Tendencia	Incrementar
Interpretación	● IRAA > 80% <i>Excelente</i> ● 50% < IRAA > 80% <i>Regular</i> ● IRAA < 50% <i>Deficiente</i>
Meta	Cumplir con 1740 resoluciones administrativas programadas.
Responsable	Área Jurídica
Fuente de datos	Área Jurídica de la DIGCOIN quien se encarga de realizar los informes legales y resoluciones administrativas. Colocar la cantidad de resoluciones administrativas aprobadas de forma manual a la nube en formato Excel.

Nota: Esta tabla muestra el indicador de resoluciones administrativas aprobadas, tomando en cuenta su objetivo, planteando su fórmula, su interpretación y la meta que persigue.

Continuando con la perspectiva del proceso interno, se tiene el siguiente objetivo estratégico:




OE6. Promover el uso continuo de la evaluación del desempeño.

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

De igual forma se diseñó la ficha del indicador de evaluación del desempeño como se puede apreciar en la tabla 17.

Tabla 17

Ficha del indicador de evaluación del desempeño

Nombre del indicador	Índice de evaluación del desempeño (IED)
Objetivo	Medir el desempeño de cada servidor público para cuantificar la calidad de servicio prestado realizado en la entidad pública.
Fórmula	$\text{IED} = (\text{Capacidad de gestión} \times 0.25 + \text{Cumplimiento de objetivos} \times 0.75)$
Unidad de medida	Capacidad de gestión = [Puntos] Cumplimiento de objetivos = [Puntos] IED = [Puntos](Si 100 puntos es al 100% entonces IED[%])
Frecuencia	Anual
Tendencia	Incrementar
Interpretación	 $IED > 80[\text{Puntos}]$ <i>Ratificación</i>  $40 \geq IED \leq 80[\text{Puntos}]$ <i>Capacitación</i>  $IED < 40[\text{Puntos}]$ <i>Rotación</i>
Meta	Llegar a los 100 puntos.
Responsable	Dirección General de Asuntos Administrativos
Fuente de datos	Formulario de evaluación de desempeño.

Nota: Esta tabla muestra el indicador de evaluación del desempeño, tomando en cuenta su objetivo, planteando su fórmula, su interpretación y la meta que persigue.

iv. Indicadores según la perspectiva de formación y crecimiento

Desde la perspectiva de formación y crecimiento tenemos el siguiente objetivo estratégico:

*Reorganización de la Dirección General de Comercialización e
Industrialización de la Hoja de Coca*

OE7. Contribuir a la elaboración de un manual de procesos y procedimientos de los procedimientos administrativos. Para el cual se diseñó la ficha del indicador de capacitación del manual de procesos y procedimientos, como se puede apreciar en la tabla 18.

Tabla 18

Ficha del indicador de capacitación del manual de procesos y procedimientos

Nombre del indicador	Índice de capacitación de procesos y procedimientos (ICPP)
Objetivo	Medir la cantidad de servidores públicos que fueron capacitados con relación al manual de procesos y procedimientos.
Fórmula	$ICPP = \frac{\text{Numero de servidores públicos capacitados}}{\text{Total de servidores públicos}} \times 100\%$
Unidad de medida	Número de servidores públicos capacitados = [Personas] Total de servidores públicos = [Personas] ICPP = Porcentaje (%)
Frecuencia	Semestral
Tendencia	Incrementar
Interpretación	<p style="text-align: center;"> ● $ICPP \geq 75\%$ <i>Excelente</i> ● $35\% > ICPP < 75\%$ <i>Regular</i> ● $ICPP \leq 35\%$ <i>Deficiente</i> </p>
Meta	Capacitar a los 108 servidores públicos.
Responsable	Unidad de revalorización, fiscalización y control de la hoja de coca.
Fuente de datos	Registro de asistencia de la capacitación.

Nota: Esta tabla muestra el indicador de capacitación del manual de procesos y procedimientos, tomando en cuenta su objetivo, planteando su fórmula, su interpretación y la meta que persigue.

Continuando con la perspectiva de formación y crecimiento, se tiene el siguiente objetivo estratégico:

OE8. Capacitar al personal para mejorar su rendimiento, proporcionándole sus funciones específicas.

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

Para el cual se diseñó la ficha del indicador de capacitación del manual de procesos y procedimientos, como se puede apreciar en la tabla 19.

Tabla 19

Ficha del indicador de capacitación del manual de descripción de puestos

Nombre del indicador	Índice de capacitación de descripción de puestos (ICDP)
Objetivo	Medir la cantidad de servidores públicos que fueron capacitados con relación al manual de descripción de puestos.
Formula	$ICDP = \frac{\text{Numero de servidores públicos capacitados}}{\text{Total de servidores públicos}} \times 100\%$
Unidad de medida	Número de servidores públicos capacitados = [Personas] Total de servidores públicos = [Personas] ICDP = Porcentaje (%)
Frecuencia	Semestral
Tendencia	Incrementar
Interpretación	<p style="text-align: center;"> ● $ICDP \geq 75\%$ <i>Excelente</i> ● $35\% > ICDP < 75\%$ <i>Regular</i> ● $ICDP \leq 35\%$ <i>Deficiente</i> </p>
Meta	Capacitar a los 108 servidores públicos.
Responsable	Unidad de revalorización, fiscalización y control de la hoja de coca.
Fuente de datos	Registro de asistencia de la capacitación.

Nota: Esta tabla muestra el indicador de capacitación del manual de descripción de puestos, tomando en cuenta su objetivo, planteando su fórmula, su interpretación y la meta que persigue.

Los indicadores diseñados según las cuatro perspectivas presentadas varían de gran manera en la frecuencia de medición de datos, pero los indicadores mencionados cumplen con los objetivos estratégicos y persiguen una meta clara, a continuación, se puede observar la tabla 20, el consolidado de los indicadores por perspectiva.

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

Tabla 20

Consolidado de indicadores por perspectiva

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	FORMULA	UNIDAD	FRECUENCIA
Perspectiva financiera	OE1. Optimizar la ejecución del presupuesto aprobado	Índice de presupuesto ejecutado (IPE)	$IPE = \frac{\text{Presupuesto Ejecutado}}{\text{Presupuesto Aprobado}} \times 100\%$	[%]	Anual
Perspectiva del cliente	OE2 Fortalecer el control riguroso en el transporte y circulación de la hoja de coca.	Índice del volumen de comercialización de la hoja de coca (IVC)	$IVC = \frac{\text{Vol de comer. de la HC pronosticado}}{\text{Vol de comer, de la HC}} \times 100\%$	[%]	Anual
	OE3 Incrementar la calidad de servicio, para satisfacer la necesidad del cliente	Índice de satisfacción del usuario (ISU)	$ISU = \frac{\text{Número de emojis felices}}{\text{Total de usuarios atendidos}} \times 100\%$	[%]	Mensual
Perspectiva del proceso interno	OE4 Promover la industrialización de la hoja de coca firmando convenios con empresas estatales y privadas.	Índice de convenios firmados (ICF)	$ICF = \frac{\text{Número de convenios de firmados}}{\text{Número de convenios planificados}} \times 100\%$	[%]	Anual
	OE5. Concientizar a la organización la importancia de los tiempos de respuesta.	Índice de tiempo de respuesta (ITR)	$ITR = \text{Fecha de la custodia} - \text{Fecha de ingreso}$	[Dias]	Semestral
		Índice de carga laboral (ICL)	$ICL = \frac{\text{Cantidad de hojas de ruta derivados}}{\text{Cantidad de hojas de ruta recepcionados + hojas de ruta resagadas}} \times 100\%$	[%]	Diario

Continúa

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

Continuamos 2/2

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	FORMULA	UNIDAD	FRECUENCIA
	OE5. Concientizar a la organización la importancia de los tiempos de respuesta	Índice de eficiencia del servidor público (IESP)	$IESP = \left[\frac{\text{Cantidad de hojas de ruta que deriva}}{\text{Cantidad de hojas de ruta que recepciona}} \right] \times 100\%$	[%]	Diario
		Índice de resolución administrativa aprobada (IRAA)	$IRAA = \frac{\text{Número de resoluciones administrativas aprobadas}}{\text{Número de resoluciones administrativas programadas}} \times 100\%$	[%]	Diario
	OE6. Promover el uso continuo de la evaluación del desempeño.	Índice de evaluación del desempeño (IED)	$IED = (\text{Capacidad de gestión} * 0.25) + (\text{Cumplimiento de objetivos} * 0.75)$	[Puntos]	Anual
Perspectiva de formación y crecimiento	OE7. Contribuir a la elaboración de un manual de procesos y procedimientos de los trámites administrativos.	Índice de capacitación de procesos y procedimientos (ICPP)	$ICPP = \frac{\text{Número de servidores públicos capacitados}}{\text{Total de servidores públicos}} \times 100\%$	[%]	Semestral
	OE8. Capacitar al personal para mejorar su rendimiento, proporcionándole sus funciones específicas.	Índice de capacitación de descripción de puestos (ICDP)	$ICDP = \frac{\text{Número de servidores públicos capacitados}}{\text{Total de servidores públicos}} \times 100\%$	[%]	Semestral

Nota: Esta tabla muestra el consolidado de los objetivos estratégicos y los indicadores, así como su fórmula, unidad y frecuencia.

4.7.6 Tablero de control

Según Ballvé (2023), un tablero de control se define como un conjunto de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyado con nuevas tecnologías informáticas. Un tablero de control está conformado por indicadores, gráficos, tablas que sinteticen el diagnóstico de una situación determinada.

Un tablero con control integral unifica toda la información relevante desde el punto de vista estratégico, directivo y operativos para que la alta dirección de una organización pueda conocer su situación integral tomando en cuenta a los indicadores más relevantes, como se puede observar en la figura 24, 25, 26 y 27.

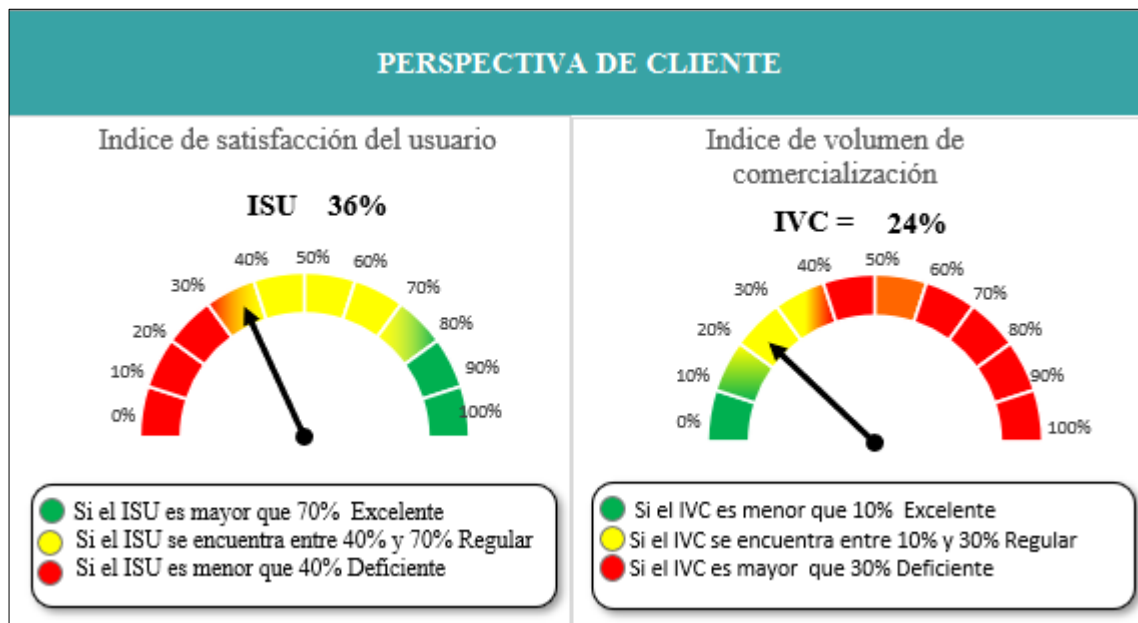
Figura 24

Indicador bajo la perspectiva financiera



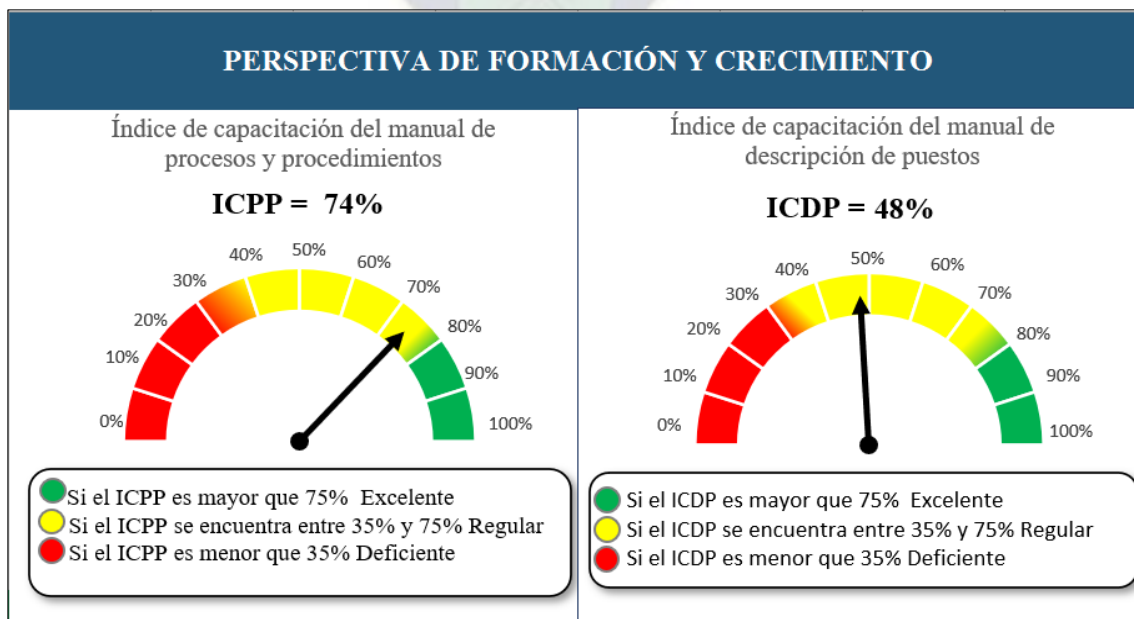
Nota: Elaboración propia.

Figura 25
Indicadores bajo la perspectiva de cliente



Nota: Elaboración propia.

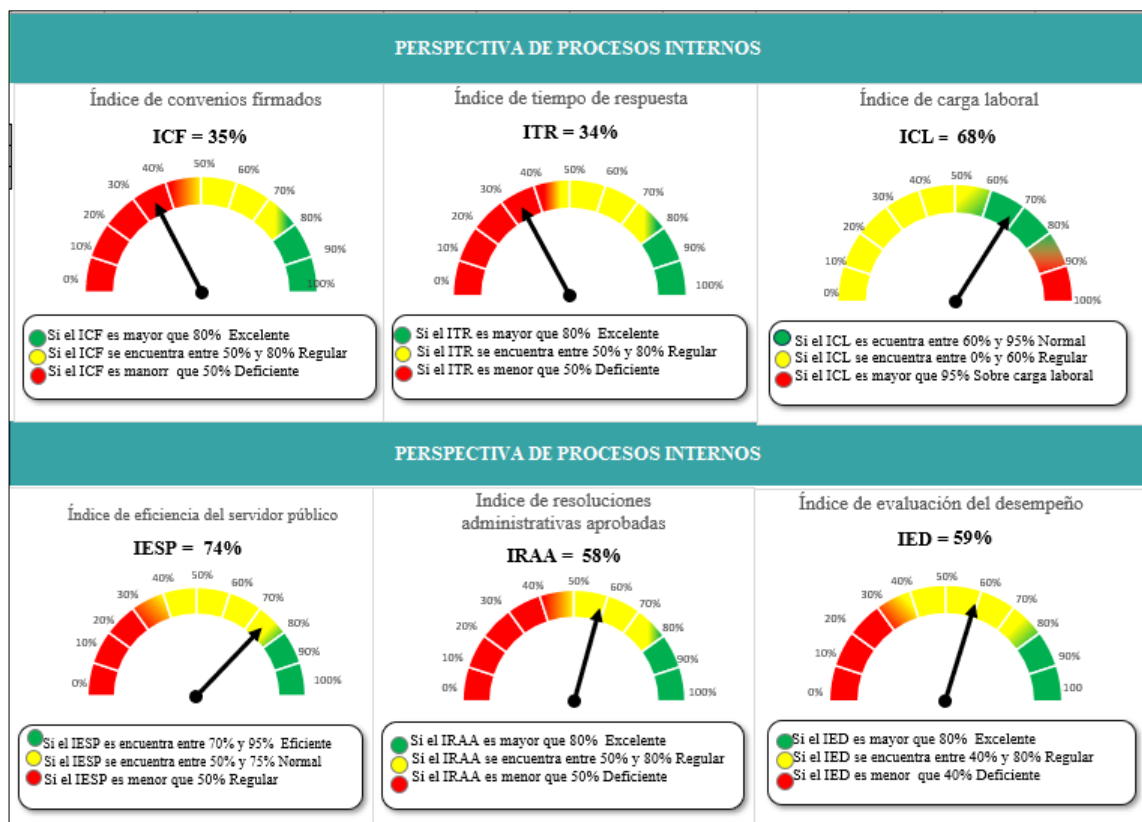
Figura 26
Indicadores bajo la perspectiva de formación y crecimiento



Nota: Elaboración propia.

Figura 27

Indicadores bajo la perspectiva de procesos internos



Nota: Elaboración propia

4.8 Diseño del Formulario de Evaluación del Desempeño

Según el Reglamento del Sistema de Administración del Personal RE-SAP del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras se debe realizar la evaluación del desempeño individual de los servidores públicos, tomando en cuenta dos puntos de vista el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo.

Por lo tanto, para el enfoque cualitativo se realizó el diseño del formulario capacidad de gestión con una ponderación del 25% y para el enfoque cuantitativo se diseñó el formulario cumplimiento de objetivos con una ponderación del 75%.

i. Encabezado y datos generales

Así mismo en la figura 28, hace referencia al encabezado del formulario de la evaluación del desempeño, para la cual, se debe realizar el llenado de la siguiente manera:

1. **Logotipo de organización**, hace referencia al símbolo o emblema que identifica a la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca.
2. **Nombre del reglamento que autoriza la evaluación del desempeño**, en este caso el reglamento a utilizar es el reglamento específico del sistema de administración del personal RE-SAP.
3. **Número de formulario**, hace referencia al número de formulario como se establece en el reglamento específico del sistema de administración personal.
4. **Nombre del formulario**, de acuerdo al número de formulario se le atribuye un nombre al formulario, así como lo especifica el reglamento específico del sistema de administración personal.
5. **El código** hace referencia a las siglas que identifican el documento y al área que lo elabora.
6. **Versión** hace referencia al número de documento que existe con el mismo nombre.
7. **Fecha** hace referencia al día, mes y año en el que se realizó la evaluación del desempeño.

Figura 28

Encabezado del formulario de evaluación del desempeño

LOGO ①	REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL ②	CÓDIGO: ⑤
	FORMULARIO 019 ③	VERSIÓN: ⑥
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ④	FECHA : ⑦

Nota: Elaboración propia.

La figura 29, hace referencia al llenado de los datos generales de los servidores públicos, tomando en cuenta:

- 8.- Nombre del funcionario.
- 9.- Nombre del puesto que ocupa.
- 10.- Nombre del jefe inmediato superior.

*Reorganización de la Dirección General de Comercialización e
Industrialización de la Hoja de Coca*

- 11.-Puesto del jefe inmediato superior.
- 12.- Nombre del jefe superior jerárquico.
- 13.- Puesto del jefe superior jerárquico.
- 14.- Periodo de evaluación .

Figura 29

Datos generales para el llenado del formulario de evaluación del desempeño

1. DATOS GENERALES		
A	NOMBRE DEL FUNCIONARIO	8
B	NOMBRE DEL PUESTO	9
C	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR	10
D	PUESTO DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR	11
E	NOMBRE JEFE SUPERIOR JERÁRQUICO	12
F	PUESTO DEL JEFE SUPERIOR JERÁRQUICO	13
G	PERIODO DE EVALUACIÓN	14

Nota: Elaboración propia.

ii. Instructivo para la calificación

La calificación conforme al reglamento del sistema de administración personal, se tomará en cuenta dos factores de evaluación como ser la capacidad de gestión con una ponderación del 25% y el cumplimiento de los objetivos con una ponderación del 75%

Así mismo se puede observar en la tabla 21, que los rangos de puntaje estará dada por letras por ejemplo M que significa malo y su puntaje es de 25

Tabla 21

Factores de evaluación, ponderación e interpretación

FACTOR DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN
Capacidad de Gestión	25%
Cumplimiento de los Objetivos	75%
INTERPRETACIÓN PARA CAPACIDAD DE GESTIÓN	
Malo (M): El objetivo o resultado no se cumple.	25
Regular (R): El objetivo o resultado se cumple a medias, conforme a las especificaciones mínimas aceptadas.	50
Bueno (B): El objetivo o resultado se cumple, conforme a las especificaciones esperadas.	75
Excelente (E): El objetivo o resultado se cumple, superando las especificaciones esperadas.	100

Nota: Esta tabla muestra la ponderación que se le da a cada factor de evaluación y además la interpretación de acuerdo al puntaje obtenido.

iii. Capacidad de gestión

Para evaluar la capacidad de gestión se propone evaluar tomando en cuenta las siguientes variables:

- a) Enfoque al usuario
- b) Organización
- c) Liderazgo
- d) Planificación
- e) Apoyo
- f) Mejora continua

En la figura 30, se puede observar las preguntas abiertas que se realizará al personal que trabaja en la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de

Coca tomando en cuenta las variables y criterios de evaluación, dándole un puntaje de evaluación de acuerdo a las respuestas obtenidas.

Llenaremos el cuadro como ejemplo de la siguiente manera:

- a) Realizamos las preguntas abiertas.
- b) Marcamos con una X de acuerdo a las respuestas obtenidas.
- c) En la siguiente columna llamada “Sub total por criterio de evaluación” llenamos con valores numéricos por ejemplo si la X está en la columna de R regular en valor será de 50, si la X se encuentra en la columna de B bueno equivale a 75 y si la X se encuentra en la columna de E de excelente que equivale a 100 puntos.
- d) Debemos recordar que cada variable consta de dos o más criterios de evaluación, por ejemplo, la variable “enfoque al usuario” consta de tres criterios de evaluación las cuales se traducen en tres preguntas para el personal.
- e) La columna de “promedio por variable”, hace referencia a la suma de los valores de la columna de Sub total por criterio de evaluación, dividido entre el número de criterios de evaluación. Por ejemplo, la variable enfoque al usuario se realiza de la siguiente manera:

$$\text{Promedio por variable} = \frac{50 + 75 + 100}{3} = 75$$

- f) Finalmente, la columna de “total ponderado” hace referencia a la suma total de los valores que se encuentran en la columna de promedio por variable dividido entre la cantidad de variables.

$$\text{Total ponderado} = \frac{75 + 63 + 33 + 67 + 75 + 63}{6}$$

Total ponderado = 63 puntos

Figura 30

Capacidad de gestión

2.- CAPACIDAD DE GESTIÓN (25%)													
N	VARIABLE	CRITERIO DE EVALUACIÓN	PUNTAJE				SUB TOTAL POR CRITERIO DE EVALUACIÓN	PROMEDIO POR VARIABLE	PUNTAJE PROMEDIO	UNIDAD			
			M	R	B	E							
			25	50	75	100							
1	Enfoque al usuario	Atiende y valora las necesidades de los usuarios en general, de conformidad con las atribuciones de la institución y de la dependencia a la que pertenece.		X			50	$\frac{50 + 75 + 100}{3}$	63	Puntos			
		Da respuesta oportuna y rápida a las necesidades de los usuarios, de conformidad con el servicio que ofrece la institución.			X		75				75		
		Utiliza diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades, propuestas y responde a las mismas.				X	100						
2	Organización	Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.			X		75	$\frac{75 + 50}{2}$					
		Realiza el seguimiento y la revisión de la información que genera cada compañero de trabajo.		X			50	63					
3	Liderazgo	Mantiene a sus compañeros de trabajo motivados en un clima positivo, basado en la cooperación y el respeto.	X				25	$\frac{25 + 50 + 25}{3}$					
		Constituye y mantiene grupos de trabajo con un desempeño efectivo conforme a los objetivos establecidos.		X			50				33		
		Fomenta la participación en todos los procesos de capacitación.	X				25						
4	Planificación	Establece objetivos claros, concisos estructurados y coherentes con las metas organizacionales, introduciéndolos en planes prácticos y factibles.		X			50	$\frac{50 + 75 + 75}{3}$					
		Anticipa escenarios y alternativas de acción ante una problemática en el corto, mediano y largo plazo, evaluando sus posibles consecuencias.			X		75				67		
		Establece acciones y selecciona recursos que le permitan responder a una necesidad específica, en un tiempo determinado.			X		75						

Continua

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

Continuamos 2/2

5	Apoyo	Escucha con interés a sus compañeros de trabajo y capta sus intereses y preocupaciones.			X	100	$\frac{100 + 50 + 75}{3}$		
		Transmite actitud positiva, ideas e información para evitar malos entendidos o situaciones confusas en el ámbito laboral.		X		50			
		Responde con tolerancia ante situaciones inesperadas que pueda generar frustración.		X		75			
6	Mejora continua	Propone ideas para la mejora continua del puesto laboral que ocupa.		X		50	$\frac{50 + 75}{2}$		
		Estaría de acuerdo con poner un buzón de sugerencias y reclamos para la mejora continua del servicio que presta la institución.		X		75			

Nota: Elaboración propia.

iv. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Para el cumplimiento de los objetivos se evaluará de forma cuantitativa, tomando en cuenta indicadores como se puede apreciar en la figura 31, para el cumplimiento de los objetivos se elaboró tres indicadores que deben ascender para llegar a ser un 100%, de la misma manera se elaboró dos indicadores que deben descender para llegar aproximadamente 0%.

A continuación, detallamos la forma correcta de interpretar y llenar el formulario con los siguientes pasos:

1. Leer el nombre del indicador.
2. Un indicador es una fórmula matemática con letras, así como se puede observar en la columna de “interpretación del indicador”.

$$\text{Índice de resultados alcanzados} = \frac{\text{Número de actividades ejecutadas}}{\text{Número total de actividades planificadas en el POAI}}$$

3. Como se puede observar es una simple división, al servidor o consultor individual de línea se le hace las siguientes preguntas ¿Cuál es el número total de actividades planificadas en su Plan Operativo Anual Individual? ¿Cuál es el número de actividades ejecutadas?, las respuestas deben ser en las mismas unidades.
4. Una vez que responde el servidor o consultor individual de línea reemplazamos en la fórmula y lo multiplicamos por 100%.

$$\text{Índice de resultados alcanzados} = \frac{\text{Número de actividades ejecutadas}}{\text{Número total de actividades planificadas en el POAI}}$$

$$\text{Índice de resultados alcanzados} = \frac{7 \left[\frac{\text{Actividades}}{\text{Año}} \right]}{10 \left[\frac{\text{Actividades}}{\text{Año}} \right]} \times 100\% = 70\%$$

La interpretación de este resultado es que de cada 100 actividades planificadas solo se está ejecutando 70 actividades, el objetivo de este indicador es que quiere llegar a cumplir con todas las actividades planificadas.

5. En la tabla 22, realizamos la interpretación del resultado, el valor numérico del resultado es de 70% la cual se busca en la columna de rangos de puntaje en %, se

puede observar que pertenece a B de bueno que tiene un rango de 51 -75 % su valor equivale a un puntaje de 75 puntos.

Tabla 22

Interpretación de los indicadores a optimizar

INDICADORES A OPTIMIZAR		
INTERPRETACIÓN	RANGOS DE PUNTAJE	EQUIVALENCIAS DE PUNTAJE
Malo (M): El objetivo o resultado no se cumple.	0 - 25	25
Regular (R): El objetivo o resultado se cumple a medias, conforme a las especificaciones mínimas aceptadas.	26 - 50	50
Bueno (B): El objetivo o resultado se cumple, conforme a las especificaciones esperadas.	51 - 75	75
Excelente (E): El objetivo o resultado se cumple, superando las especificaciones esperadas.	76 - 100	100

Nota: Esta tabla muestra la interpretación de los indicadores a optimizar, detallando los rangos de puntaje y su equivalencia de puntaje

- Para determinación del puntaje promedio se hace la suma de los puntajes obtenidos por indicador y dividimos por el número de indicadores de la siguiente manera:

$$\text{Puntaje promedio de cumplimiento de objetivos} = \frac{\sum \text{puntajes por indicador}}{\text{numero de indicadores}}$$

$$\text{Puntaje promedio de cumplimiento de objetivos} = \frac{78 + 50 + 25}{3}$$

$$\text{Puntaje promedio de cumplimiento de objetivos} = 45 \text{ puntos}$$

A continuación, se puede observar la figura 31, que hace referencia al cumplimiento de objetivos, tomando en cuenta los pasos anteriores para llenado del mismo.

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

Figura 31

Cumplimiento de objetivos

3.- CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS (75%)										
Nro.	NOMBRE DEL INDICADOR A OPTIMIZAR	INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR	UNIDADES	CÁLCULOS %		RANGOS DE PUNTAJE				TOTAL PUNTAJE
				$\frac{7}{10} \times 100\% = 70\%$	70	M	R	B	E	
						0-25 %	26-50 %	51-75 %	76-100%	
						EQUIVALENCIA DE PUNTAJE				
						25	50	75	100	
1	Índice de resultados alcanzados	Numero de actividades ejecutadas	Actividades / año	7	70					75
		Numero de actividades planificadas en el POAI	Actividades /año	10				X		
2	Índice de hojas de ruta resueltas	Numero de hojas de ruta resueltas	Hojas de ruta/día	4	45		X			50
		Numero de hojas de ruta que ingresan por ventanilla única	Hojas de ruta/día	9						
3	Índice de capacitación del personal	Numero capacitaciones que tomo	Capacitaciones	1	20	X				25
		Numero total de capacitaciones planificadas	Capacitaciones	5						
TOTAL PROMEDIO										50

Nota: Elaboración propia.

v. Determinación del puntaje final

Para la determinación del puntaje total obtenido por el servidor público se debe tomar los puntajes promedios obtenidos, así como se puede observar en la figura 30, “**capacidad de gestión**” y la figura. 31, “**Cumplimiento de objetivos**”, se debe realizar el llenado de la figura 32 de la siguiente manera

Figura 32

Determinación de la calificación final

FACTOR DE EVALUACIÓN	PUNTAJE PROMEDIO	PONDERACIÓN SEGÚN RE-SAP	PUNTAJE POR FACTOR DE EVALUACIÓN	UNIDAD
Capacidad de gestión	63	25%	16	Puntos
Cumplimiento de objetivos	50	75%	38	Puntos
CALIFICACIÓN FINAL			54	Puntos

Nota: Elaboración propia.

7. Tomamos los puntajes promedios obtenidos anteriormente y lo colocamos en la columna del puntaje promedio.
8. En la siguiente columna colocamos las ponderaciones establecidas según el Reglamento Específico del Sistema de Administración del Personal RE-SAP.
9. Para la columna de puntaje por factor de evaluación realizamos el siguiente cálculo matemático:

➤ *Puntaje por capacidad de gestión =*

$$= \text{Puntaje promedio} \times \frac{\text{Ponderación establecida}}{100\%}$$

$$\text{Puntaje por capacidad de gestión} = 63\text{puntos} \times \frac{25\%}{100\%} = 16\text{puntos}$$

➤ *Puntaje por cumplimiento de objetivos =*

$$= \text{Puntaje promedio} \times \frac{\text{Ponderación establecida}}{100\%}$$

$$\text{Puntaje por capacidad de gestión} = 50\text{puntos} \times \frac{75\%}{100\%} = 38\text{puntos}$$

10. Finalmente, para obtener la calificación final realizamos la suma de estos dos últimos cálculos y es así que obtenemos 54 puntos como puntaje final del servidor público.

4.8.1 Informe de evaluación del desempeño

Para el informe de evaluación se realiza de la misma manera que para el formulario 019 en la figura 33, se puede observar el encabezado que llevará el informe, en el cual se deben incluir los siguientes datos:

Figura 33

Encabezado del informe de evaluación del desempeño

LOGO (1)	REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL (2)	CÓDIGO: (5)
	FORMULARIO 020 (3)	VERSIÓN: (6)
	(4) INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	FECHA: (7)

Nota: Elaboración propia.

1. **Logotipo de organización**, hace referencia al símbolo o emblema que identifica a la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca.
2. **Nombre del reglamento que autoriza la evaluación del desempeño**, en este caso el reglamento a utilizar es el reglamento específico del sistema de administración del personal RE-SAP.
3. **Número de formulario**, hace referencia al número de formulario como se establece en el reglamento específico del sistema de administración personal.
4. **Nombre del formulario**, de acuerdo al número de formulario se le atribuye un nombre al formulario, así como lo especifica el reglamento específico del sistema de administración personal.

5. **El código** hace referencia a las siglas que identifican el documento y al área que lo elabora.
6. **Versión** hace referencia al número de documento que existe con el mismo nombre.
7. **Fecha** hace referencia al día, mes y año en el que se realizó la evaluación del desempeño.

A continuación, se puede observar la figura 36, la que se llenara de la siguiente manera:

1. Se debe leer la figura 36 donde le pide colocar el nombre del responsable que realizará el informe.
2. En la siguiente fila deberá llenar el número total de servidores públicos evaluados con el formulario 019.
3. Se debe tomar en cuenta el cómo interpretar la tabla de calificación que presenta el formulario 020, se puede ver rangos por ejemplo de E de excelente tiene un rango de 81 – 100 puntos y como resultado merece la ratificación.
4. Se debe registrar la fecha como ser el día, mes y año en el que se realizó el informe de evaluación del desempeño.
5. Se debe llenar la columna de nombre y apellidos de los servidores públicos que fueron evaluados con el formulario 019.
6. Así mismo se debe llenar el puesto que ocupa, el puntaje final, dato que nos proporcionará el formulario 019, calificación según la tabla del formulario 020 y finalmente el resultado.
7. Este formulario deberá ser elaborado, revisado y aprobado por el personal administrativo correspondiente.

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

Figura 34

Datos generales y tabla de calificación

Responsable que realiza el informe de evaluación			Tabla de Calificación		Resultado
.....			E: Excelente	81 - 100	Ratificación
Número de servidores y consultores individuales de línea evaluados			B: Bueno	61 - 80	Ratificación
.....			S: Suficiente	41 - 60	Capacitación
Día	Mes	Año	A: En Observación	21 - 40	Rotación
			N: Insuficiente	0 - 20	Retiro

No	Nombres y apellidos de servidores y consultores evaluados	Puesto que ocupa	Puntaje	Calificación	Resultado
1					
2					
3					
4					
5					

	NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

Nota: Elaboración propia

4.9 Elaboración del Manual de Descripción de Puestos

El Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente, bajo Resolución Ministerial No 349 del 31 de diciembre del 2007 se aprueba el Manual de Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente, siete años más tarde el ahora llamado Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT) bajo Resolución Ministerial No 1417 del 23 de diciembre del 2013, presentó la segunda versión de su Manual de Organización de Funciones (MOF) para el año 2014.

El manual de descripción de cargos se constituye en un valioso instrumento de Gestión Administrativa que ayuda a comprender la estructura organizacional, describe las funciones de los diferentes cargos, resuelve problemas de duplicidad de funciones y sirve de guía para todo el personal.

Con esta finalidad, la descripción de cada cargo, está dividida en cuatro partes para efectos de mejor comprensión y manejo.

- a) Define el cargo y la ubicación en el organigrama.
- b) Define el objetivo del puesto.
- c) Define las relaciones de dependencia y autoridad, además de la relación de coordinación.
- d) Describe las funciones específicas del cargo.

4.9.1 Objetivos del manual de descripción de puestos

El manual de descripción de cargo propone como objetivos:

- a) Regular el proceso de actualización de la estructura organizacional de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca
- b) Definir las relaciones de dependencia jerárquica.
- c) Describir objetivos y funciones, generales y específicas de cada cargo.

4.9.2 Diseño del formulario de descripción de puestos

El formulario de descripción de cargo, se deberá llenar de la siguiente manera como se puede observar en la figura 35:

1. Logotipo de la organización expresión gráfica de la identidad de la institución.
2. Código hace referencia a las siglas que identifica el documento y al área que lo elabora
3. Versión hace referencia al número de documento que existe con el mismo nombre.
4. Página...de..., en el primer espacio debe anotarse el número progresivo de las hojas del manual y en el segundo el número total de las hojas del manual.
5. Nombre del formulario en este caso Manual de Descripción de Puestos
6. Denominación del puesto.
7. Ubicación en el organigrama.
8. Formación académica.
9. Experiencia general.
10. Experiencia específica.
11. Objetivo.
12. Dependencia y autoridad.
 - ✓ Dependencia lineal
 - ✓ Autoridad lineal
 - ✓ Autoridad funcional
13. Relaciones de coordinación.
 - ✓ Intrainstitucional
 - ✓ Interinstitucional
14. Funciones
15. Unidades responsables de su elaboración, en la cual deben llenar su nombre y el cargo que ocupan su firma.

*Reorganización de la Dirección General de Comercialización e
Industrialización de la Hoja de Coca*

Figura 35

Diseño del formulario para el manual de descripción de puestos

LOGO 1	Código 2	Versión 3	Páginas: __ de __ 4	
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS 5			
Denominación del puesto	6			
Ubicación	7			
Formación Académica	8			
Experiencia General	9			
Experiencia Específica	10			
Objetivo	11			
Dependencia y Autoridad 12	Dependencia Lineal			
	Autoridad Lineal			
	Autoridad Funcional			
Relaciones de Coordinación 13	Intrainstitucional			
	Interinstitucional			
Funciones 14				
	NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA
Elaborado por: 15				
Revisado por:				
Aprobado por:				

Nota: Elaboración propia.

4.10 Elaboración del Manual de Procedimientos








Un manual de procedimientos constituye en un valioso instrumento de Gestión Administrativa que ayuda a comprender la secuencia lógica de las tareas, describe de forma detallada la secuencia de tareas que se debe realizar para un proceso administrativo haciendo uso de los diagramas de flujo.

4.10.1 Diagrama de flujo

Conocidas también como flujogramas, representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las tareas, actividades u operaciones de un proceso. Para el diagrama de flujo utilizaremos la simbología de la norma ANSI (American National Standard Institute) la cual se emplea para diagramas de flujo administrativo, ver figura 36.

Figura 36

Simbología de la norma ANSI

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o final Indica el principio o fin del flujo.
	Actividad Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento representa cualquier documento que entre se utilice se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo Indica que se guarde el documento de forma temporal o permanente
	Conector de página Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continúa el diagrama de flujo. Dentro del conector se utilizan números para llevar el consecutivo.
	Conector Representa la continuidad del diagrama. Une dos actividades no consecutivas en una misma página. Dentro del conector se utilizan letras para llevar el consecutivo.

Nota: Adaptado de *Organización de empresas* (p. 300), B. Franklin Fincowsky, 2009, McGraw-Hill

4.10.2 Objetivos del manual de procedimiento

El presente manual de procedimientos ha sido elaborado con el propósito de contribuir a que todos los servidores públicos que trabajan en la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca, para tener el conocimiento de la secuencia de pasos que sigue el trámite administrativo.

4.10.3 Diseño del formulario de descripción de actividades

Para leerla con facilidad en la figura 37, se puede observar el instructivo para el llenado del mismo que consta de lo siguiente:

1. Logo o logotipo de la organización o institución.
2. Código hace referencia a las siglas que identifica el documento y al área que lo elabora.
3. Versión hace referencia al número de documento que existe con el mismo nombre.
4. Página__de__ en el primer espacio debe anotarse el número progresivo de las hojas del manual y en el segundo el número total de las hojas del manual.
5. Nombre del formulario que para este caso es manual de procedimientos.
6. Descripción del procedimiento, de debe poner el procedimiento del trámite administrativo a realizar.
7. Número en el diagrama.
8. Unidad administrativa.
9. Descripción del proceso.
10. Documentación.
11. Tiempo de respuesta.
12. Tasa
13. Producto

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

Figura 37

Diseño del formulario de descripción del procedimiento

LOGO ①	Código: ②	Versión: ③	Paginas: __ de __ ④
	⑤ MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		
DESCRIPCIÓN PROCEDIMIENTO DE: ⑥			
Nro.en el diagrama ⑦	Unidad administrativa ⑧	Descripción del proceso ⑨	Documentación ⑩
1			
2			
3			
4			
Tiempo de respuesta	⑪	⑫	⑬
Tasa			
Producto			

Nota: Elaboración propia.

4.10.4 Diseño del formulario de manual de procedimiento

Para leerla con facilidad en la figura 38, se puede observar el instructivo para el llenado del mismo que consta de lo siguiente:

1. Logo o logotipo de la organización o institución.
2. Código hace referencia a las siglas que identifica el documento y al área que lo elabora.
3. Versión hace referencia al número de documento que existe con el mismo nombre.
4. Página __ de __ en el primer espacio debe anotarse el número progresivo de las hojas del manual y en el segundo el número total de las hojas del manual.
5. Nombre del formulario que para este caso es manual de procedimientos
6. Nombre del procedimiento, debe poner el procedimiento administrativo a realizar.
7. Descripción de las operaciones que realizan en el Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral.

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

8. Descripción de las operaciones que realizan en la Dirección General de la Hoja de Coca e Industrialización
9. Descripción de las operaciones que realizan en la Unidad de industrialización.
10. Descripción de las operaciones que realizan en el área de comercialización.
11. Descripción de las operaciones que realizan en el área de sistemas.
12. Descripción de las operaciones que realizan en el área de jurídica.
13. Descripción de las operaciones que realizan en el área de archivo.
14. Unidades responsables de su elaboración, en la cual deben llenar su nombre y el cargo que ocupan su firma y la fecha como se puede observar la figura 38, en los números 17,18,19 y 20.

Figura 38

Diseño del formulario de diagrama de flujo del procedimiento

LOGO 1	Código: 2	Versión: 3	Paginas: de 4			
	5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS					
Diagrama de flujo del procedimiento de: 6						
Viceministerio de Cpca y Desarrollo Integral	Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	Unidad de control, fiscalización y revalorización de la hoja de Coca	Area de comercialización	Area de sistemas	Area juridica	Area de archivo
7	8	9	10	11	12	13
ELABORADO POR:	14 NOMBRE 17	CARGO 18		FIRMA 19	FECHA 20	
REVISADO POR:	15					
APROBADO POR:	16					

Nota: Elaboración propia.

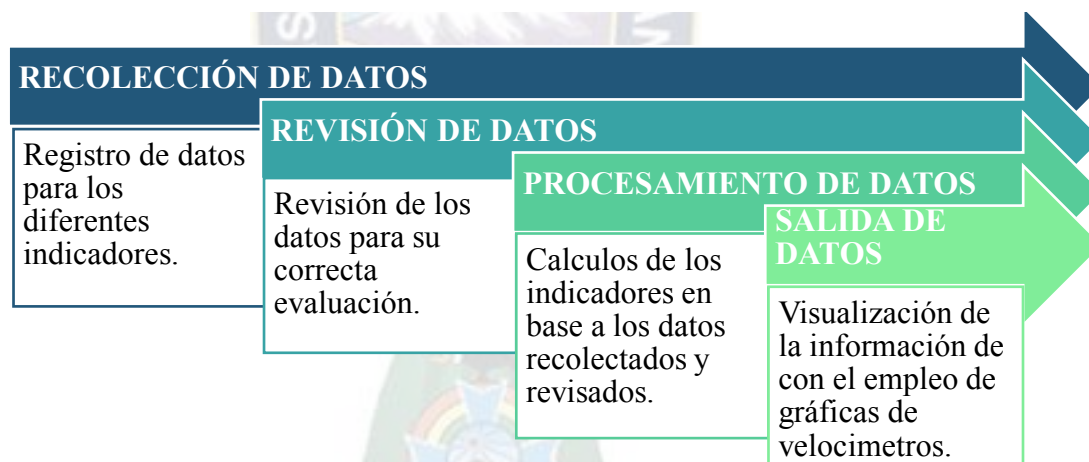
CAPITULO V IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

En la actualidad tanto el Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral, así como la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca, se hace indispensable contar con sistemas de información confiable con la que se pueda contar de manera rápida y oportuna, para la toma de decisiones importantes.

Una vez planteado los indicadores para el Cuadro de Mando Integral el siguiente paso es identificar la recolección de datos, revisión de datos, procesamiento de datos y salidas de datos como se puede observar en la figura 39.

Figura 39

Procesamiento de datos



Nota: Elaboración propia.

Para la implementación del Cuadro de Mando Integral, como para el manual de descripción de puestos MDP, el manual de procesos y procedimientos MPP y el formulario de evaluación de desempeño que se diseñaron en los capítulos anteriores, nos planteamos los siguientes objetivos:

5.1 Objetivos

- Definir la tecnología para el CMI y la disponibilidad de la misma.

- b) Conformar equipos de trabajo.
- c) Aprobar bajo resolución ministerial de los documentos elaborados como ser el Manual de Descripción de Puestos y el Manual de Procesos y Procedimientos.
- d) Definir las actividades y el cronograma de implementación.
- e) Comunicar la implementación.
- f) Determinar los materiales de escritorio necesarios y elaboración de documentos de apoyo
- g) Programar capacitación para los servidores públicos y consultores individuales de línea, con respecto al CMI, MDP, MPP.
- h) Registrar y evaluar la capacitación.
- i) Seguir de la implementación.

5.2 Definir la Tecnología para el CMI

La Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca, actualmente en el ámbito de tecnologías no es una de sus fortalezas, no dispone de una base de datos donde se registren, revisen y controlen los datos del proceso de servicio que prestan, afortunadamente cuentan con personal dispuestos a obtener nuevos conocimientos para poder hacer de la barrera de la tecnología una herramienta fácil de manejar.

La tecnología es una de las mejores herramientas que hoy en día va pisando fuerte el poder utilizarlos simplifica las actividades que uno puede realizar en una PC como ser la recolección de datos de forma digital y automatizada.

5.3 Aprobar los Documentos Elaborados como ser el Manual de Descripción de Puestos y el Manual de Procesos y Procedimientos

Recordemos que una institución pública trabaja bajo leyes, reglamentos y resoluciones ministeriales, para poder realizar la propuesta y/o implementación de un proyecto o socialización de uno o varios manuales, primero se debe tomar en cuenta la vía jurídica, la misma que cuenta con realizar una solicitud escrita bajo la normativa pertinente para luego ingresarlo por ventanilla única con la finalidad de obtener la aprobación que se necesita.

5.4 Formar Equipo de Trabajo

La Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca conjuntamente con la Dirección General de Asuntos Administrativos y el Jefe de la Unidad de Control Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca, tomarán las

decisiones pertinentes acerca de las capacitaciones en cuanto al CMI. MDP. MPP como ser el lugar, la fecha, la hora y quienes serán primeros en recibir la capacitación con el fin de no perjudicar las labores que desempeñan cada uno de los servidores públicos y consultores individuales de línea.

Para la recolección de datos del Cuadro de Mando Integral se recomienda la creación de un nuevo puesto de trabajo, con la descripción de “Analista de Control de Servicios” para asumir la responsabilidad de la recolección de datos, revisión de datos, procesamiento de datos y la salida de datos, el mismo estará plasmado en el tablero de control integral, con la finalidad de realizar los informes y reportes de los diferentes indicadores que fueron planteados.

5.5 Definir Actividades y el Cronograma de Implementación

a) Definición de actividades

Las actividades que se desarrollarán para la siguiente implementación se encuentran detalladas en la tabla 23, así mismo se puede apreciar los responsables de cada una de las actividades.

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

Tabla 23

Encargados de la ejecución de cada actividad

ACTIVIDAD	RESPONSABILIDAD
Solicitar a la autoridad competente la difusión y capacitación acerca del CMI	Director General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca
Capacitación acerca de la recolección de datos que necesitan para el uso de los indicadores del CMI	Director General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca
Aprobación del nuevo personal	Dirección General de Asuntos Administrativos
Aprobación de manuales	Jefe de la Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca
Solicitar a la autoridad competente la difusión y capacitación de los manuales	Jefe de la Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca
Formación de equipos de trabajo	Jefe de la Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca
Comunicación a través de una invitación a participar a la capacitación acerca de los Cuadro de Mando Integral, Manual de Descripción de Puestos, Manual de Procesos y Procedimientos	Jefe de la Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca
Impresión de invitaciones	La proyectista
Capacitaciones	Cada responsable de área (La proyectista)
Seguimiento	Director General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca, Jefe de la Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca

Nota: Esta tabla muestra las actividades que se deben realizar y serían los responsables de dichas actividades.

b) Cronograma de actividades

El cronograma de actividades no es nada más el calendario en el cual se realizarán las actividades planteadas para el proyecto, la misma tiene una secuencia objetiva con el fin de efectuar las actividades de acuerdo a la fecha programada como se puede apreciar en la figura 40.

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

Figura 40

Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				
Solicitar a la autoridad competente para difusión y capacitación acerca del CMI, MDP, MPP													
Aprobación de manuales													
Aprobación del personal propuesto													
Formación de equipos de trabajo													
Comunicación a través de una invitación a participar a la capacitación acerca de los manuales													
Impresión de invitaciones													
Realizar documentos de apoyo diapositivas, trípticos													
Capacitaciones													
Seguimiento													

Nota: Elaboración propia.

5.6 Comunicación acerca de la implantación

Para lo cual se utilizará un matriz de comunicación, la misma tiene el propósito de prever la información sistematizada y válida acerca del presente proyecto tomando en cuenta las actividades, ver si estas son internas o externas, planificar cómo se realizará la comunicación de información como se puede apreciar en figura 41.

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

Figura 41

Matriz de comunicación

Nombre del Proceso	COMUNICACIÓN		PLANIFICACIÓN					Fecha de registro
	Interna	Externa	¿Qué comunicar?	¿Quién comunicara?	¿A quién comunicar?	¿Cuándo comunicar?	¿Cómo comunicar?	
Organización	X		Formación de equipos de trabajo	Jefe de la Unidad de Control Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	A todo el personal de la DIGCOIN	1ra y 2da semana de agosto	Reunión con el personal de la DIGCOIN	XX/2023
Solicitud	X		Solicitud de permisos	Jefe de la Unidad de Control Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	Director General de DIGCOIN	3ra semana de agosto	Mediante una carta de solicitud al Viceministerio	XX/2023
Capacitación	X		Capacitación al personal	Jefe de la Unidad de Control Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	A todo el personal de la DIGCOIN	1ra. Semana a la 4ta. Semana de octubre	Mediante una invitación que se les enviara a los servidores por correo electrónico	XX/2023
Seguimiento	X		Seguimiento de indicadores	Jefe de la Unidad de Control Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	A todo el personal de la DIGCOIN	1ra semana de agosto y 4ta de semana de octubre	Informe del seguimiento	XX/2023

Nota: Elaboración propia.

5.7 Determinar los Materiales de Escritorio, Elaboración de Documentos y Equipos

a) Materiales de escritorio

Los materiales de escritorio que se necesitarán para las capacitaciones que se les brindará tanto a los servidores públicos son los siguientes:

- Trípticos
- Papel bon
- Folders
- Bolígrafos

b) Elaboración de documentos

Los documentos que fueron propuestos y desarrollados para el siguiente proyecto se los presenta de dos formas por el medio físico y por el medio digital para socializar complemente.

- **Impresos:** Organigrama estructural a nivel de puestos, Manual de Descripción de Puestos, Manual de Procesos y Procedimientos.
- **Digitales:** Diapositivas de presentación, Manual de Descripción de Puestos, Manual de Procesos y Procedimientos, y formularios de evaluación del desempeño.

c) Equipos

Para poder realizar las capacitaciones con respecto a la restructuración de la dirección, y describir de forma detallada el manejo de los manuales de descripción de puestos, manual de procesos y procedimientos y los formularios de evaluación del desempeño se utilizan equipos básicos como ser:

- Computadora portátil
- Data Show

5.8 Capacitación del Personal

La capacitación que recibirá el personal de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca será lo siguiente: Cuadro de Mando Integral donde se puede apreciar los indicadores para mejorar el servicio que presta

a los usuarios, el manual de descripción de puestos MDP-2023, donde se establece la misión, visión, objetivos, dependencia y describe las funciones que debe cumplir el personal, el MDP-2023 ayudará a delimitar funciones entre los diferentes puestos de trabajo y evitará la duplicidad de funciones.

El manual de procesos y procedimientos MPP-2023 donde se establece de forma detallada la descripción del procedimiento, el costo del trámite administrativo y el tiempo de respuesta, así mismo se presentará el diagrama de flujo del trámite administrativo.

5.9 Registro y Evaluación de las Capacitaciones

a) Registro de las capacitaciones

El registro de las capacitaciones es importante para obtener un historial de un antes y después de la capacitación, la información obtenida será utilizada para realizar informes, seguimientos acerca de las capacitaciones que se le da al servidor público y perteneciente a dicha dirección.

b) Evaluación de la capacitación

Se realizará un formulario en línea para la evaluación de la capacitación para poder realizar informe acerca de comprensión de la reorganización y el manejo del manual de descripción de puestos y el manual de procesos y procedimientos, en base a los resultados se plantea nuevas acciones a tomar a futuro.

5.10 Seguimiento de la Implementación

El seguimiento hace referencia a la toma de datos durante un periodo de tiempo con el propósito de evaluar los resultados obtenidos en el periodo de tiempo establecido, para luego tomar decisiones pertinentes. Los seguimientos generales que se debe realizar para el presente proyecto, son los siguientes:

- I. Evaluación de la capacitación.
- II. Seguimiento a los indicadores del Cuadro de Mando Integral.
- III. Seguimiento al índice de las actividades realizadas respecto a las actividades planificadas en el Plan Operativo Anual Individual.
- IV. Seguimiento al índice de tiempo de respuesta por trámite administrativo.

5.11 Beneficios del Proyecto

- a) Con el proceso de servicio propuesto se reduce el tiempo de espera por parte del usuario, se reduce el costo del procedimiento administrativo, y se tiene un ahorro Bs.- 69,00 por procedimiento administrativo.
- b) Con el procesamiento de datos bajo la perspectiva de procesos internos, se pretende generar una base de datos, para poder estandarizar el procedimiento administrativo, controlando de forma diaria, la carga laboral, la eficiencia del servidor público y el tiempo de respuesta de los procedimientos administrativos que se realizan en la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca.
- c) Con la perspectiva de cliente se busca hacer un seguimiento acerca de la satisfacción del usuario con la finalidad de cumplir las solicitudes que necesiten, tomando en cuenta el indicador de satisfacción del usuario llenado en formularios Google o registros manuales.
- d) Se propone un personal adicional, como ser el Analista de Control de Servicios, que tenga la capacidad de realizar el monitoreo de los indicadores del tablero de control, sobre todo los indicadores bajo la perspectiva de procesos internos, ya que estos se miden de forma diaria.

CAPÍTULO VI: EVALUACIÓN ECONÓMICA

Para la evaluación económica de la propuesta del proyecto de reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca, debemos contemplar dos escenarios sin proyecto y con proyecto

En base a la resolución ministerial nro. 197 del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas del 29 de mayo de 2023, se aprueba la siguiente escala salarial, como se puede observar en la tabla 24, para el cual se realizó los cálculos pertinentes para obtener el costo en (Bs/min) de los servidores públicos que pertenecen a la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca.

Tabla 24
Escala Salarial del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras

1/2

N	Dep.	Puesto	Sueldo (Bs/mes)	Costo (Bs/min)
1	LP	Viceministro de Estado	20816	2,00
2	LP	Recepcionista de documentación	3440	0,33
3	LP	Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	20121	1,93
4	LP	Técnico VI Secretaria Coordinador de Despacho	7113	0,68
5	LP	Administrador II Asistente	5659	0,54
6	LP	Chofer	3440	0,33
7	LP	Profesional VIII Asuntos Jurídicos	10478	1,00
8	LP	Técnico IV Técnico de Sistemas	8950	0,86
9	LP	Administrativo I Planificación y Estadística	6150	0,59
10	LP	Administrativo III Archivo y Cotizaciones	4827	0,46
11	LP	Jefe de Unidad III de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	18106	1,74
12	LP	Secretaria	3440	0,33
13	LP	Chofer	3440	0,33
14	LP	Profesional IX Encargado de control y fiscalización a la industrialización e investigación de la hoja de coca	9560	0,92

Continua

*Reorganización de la Dirección General de Comercialización e
Industrialización de la Hoja de Coca*

Continuamos 2/2

N	Dep.	Puesto	Sueldo (Bs/mes)	Costo (Bs/min)
15	LP	Técnico V de Investigación e Innovación de la hoja de coca	7722	0,74
16	LP	Técnico VI de revalorización y promoción de la hoja de coca	7113	0,68
17	LP	Técnico VI en asistencia técnica integral y control social en la comercialización e industrialización de la hoja de coca	7113	0,68
18	LP	Responsable III de Control y fiscalización a la Comercialización Nacional de la Hoja de Coca	14686	1,41
19	LP	Auxiliar I Secretaria	3440	0,33
20	LP	Chofer	3440	0,33
21	LP	Técnico VI en Comercialización La Paz	7113	0,68
22	LP	Secretaria	3440	0,33
23	LP	Chofer	3440	0,33
24	LP	Administrativo III en comercialización	4972	0,48
25	LP	Administrativo III en comercialización hoja de ruta La Paz	4972	0,48
26	LP	Administrativo III en comercialización	4972	0,48
27	LP	Encargado de donaciones La Paz	3440	0,33
28	LP	Administrativo III Encargado de verificadores	4972	0,48
29	LP	Auxiliar I DIGCOIN en control de la hoja de coca	4129	0,40
30	LP	Auxiliar II Limpieza de Control de Hoja de Coca	3440	0,33
31	LP	Auxiliar II Portero	3440	0,33
32	LP	Auxiliar II en Control de Hoja de Coca	3440	0,33

Nota: Adaptado de la Resolución Ministerial No 197, 23 de mayo de 2023. Tomado del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas

6.1 Determinación de los Costos Sin Proyecto

De acuerdo al diagnóstico situacional realizado con la herramienta del cursograma analítico podemos calcular el tiempo total que se empleó para realizar el lote de 4 trámites administrativos por servidor público, tomando en cuenta los costos calculados en la tabla 21, para obtener los costos aproximados por trámite administrativo resuelto como se puede observar en la figura 42

Reorganización de la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca

Figura 42
Cursograma analítico sin proyecto

CURSOGRAMA ANALÍTICO					
Hoja No: 1 de 1		Diagrama No: 1			
Procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro de comercializador del productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización)	Operario	X	Material		Equipo
	RESUMEN				
Fecha: Marzo del 2022 El estudio inicia en: Ingreso de solicitud por ventanilla única. Método: Actual <u> X </u> Propuesto <u> </u> Lugar: Oficinas de Sopocachi y oficinas de Villa Fatima Elaborado por: Reyna Vargas C.	●	→	■	●	▲
	●	Operación			22
	→	Transporte			21
	■	Inspección			21
	●	Espera			21
	▲	Almacenamiento			1
Total de actividades realizadas				86	
Distancia total en metros				16971	
Tiempo total en minutos/servicio				7110	

No	Secuencia del procedimiento administrativo	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLOS					Costo (Bs/min)	Costo (Bs/PA)
				●	→	■	●	▲		
1	Ventanilla VCDI		14						0,33	4,62
2	Transporte y espera 1	18	46							
3	VCDI		336						2	672,00
4	Transporte y espera 2	15	41							
5	DIGCOIN		49						1,93	94,57
6	Transporte y espera 3	9	207							
7	UCFRHC		5						1,74	9,28
8	Transporte y espera 4	4211	582							
9	A. de Comercialización		25						1,41	34,78
10	Transporte y espera 5	3	3774							
11	A. de Sistema		191						0,86	164,55
12	Transporte y espera 6	3	800							
13	A. de Comercialización		24						1,41	33,84
14	Transporte y espera 7	4211	365							
15	UCFRHC		8						1,74	14,50
16	Transporte y espera 8	9	15							
17	DIGCOIN		75						1,93	145,39
18	Transporte y espera 9	9	38							
19	A. de Archivo		1094						0,46	503,24
20	Transporte y espera 10	9	97							
21	DIGCOIN		410						1,93	790,34
22	Transporte y espera 11	6	158							
23	A. de Juridica		1206						1	1206,00
24	Transporte y espera 12	12	1805							
25	VCDI		2298						2	4596,00
26	Transporte y espera 13	12	224							
27	A. de Juridica		1206						1	1206,00
28	Transporte y espera 14	3	4358							
29	DIGCOIN		25						1,93	48,89
30	Transporte y espera 15	12	245							
31	UCFRHC		4						1,74	7,54
32	Transporte y espera 16	3	664							
33	A. de Comercialización		9						1,41	13,16
34	Transporte y espera 17	4211	5499							
35	A. de Sistema		1						0,86	0,86
36	Transporte y espera 18	3	803							
37	A. de Comercialización		23						1,41	32,43
38	Transporte y espera 19	4211	366							
39	UCFRHC		5						1,74	8,12
40	Transporte y espera 20	12	146							
41	DIGCOIN		94						1,93	180,78
42	Transporte y espera 21	9	151							
43	A. de Archivo		7						0,46	3,07
TOTAL		16991	27493	22	21	21	21	1		9769,95

Nota: Elaboración propia.

*Reorganización de la Dirección General de Comercialización e
Industrialización de la Hoja de Coca*

Para lo cual realizamos un cuadro resumen de costos sin proyecto ver tabla 25, donde se puede apreciar el tiempo en el que se realiza el procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro de comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización), el costo sin proyecto por dicho procedimiento administrativo es de 9769,95 Bs.

Tabla 25

Costos sin proyecto

Puesto	Tiempo (min)	Costo (Bs/min)	Costo (Bs/PA)
Ventanilla VCDI	14	0,33	4,62
VCDI	2634	2	5268,00
DIGCOIN	653	1,93	1259,97
UCFRHC	23	1,74	39,44
A. de Comercialización	81	1,41	114,21
A. de Sistema	192	0,86	165,41
A. de Jurídica	2412	1	2412,00
A. de Archivo	1101	0,46	506,31
TOTAL	7109,50	9,73	9769,95

Nota: Esta tabla muestra los costos sin proyecto tomando en cuenta el tiempo de servicio por puesto.

Si hablamos de servicios se debe evaluar el tiempo en el que se realiza el servicio, para el mismo solo se toma en cuenta el tiempo de valor agregado que en nuestro caso es de 7110 minutos por el procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro de comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización), el tiempo de transporte y espera no lo analizaremos, porque los otros procedimientos administrativos se realizan en paralelo.

$$\text{Tiempo de resolución de un TA} = \frac{7110 \text{ min}}{4 \text{ trámites administrativos}} \times \frac{1 \text{ hora}}{60 \text{ min}} \times \frac{1 \text{ día}}{8 \text{ horas}} = 15 \text{ días}$$

Cada procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro de comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización) se resuelve en 15 días hábiles aproximadamente, con el proyecto se pretende reducir el tiempo de respuesta

6.2 Determinación de Costos con Proyecto

Si hablamos de servicios de una entidad pública debemos tomar en cuenta el impacto directo que se pretende generar con la propuesta y sobre todo la cantidad de beneficiarios que recibirán el servicio.

6.2.1 Presupuesto económico para la propuesta del personal adicional

Con la finalidad de disminuir el tiempo de respuesta del procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro de comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización). Se propone el siguiente personal adicional, tomando en cuenta el diagnóstico y las operaciones críticas del proceso de servicio, ver tabla 26.

Tabla 26

Presupuesto para el personal propuesto

Puesto	Costo Mensual (Bs/mes)	Costo Anual (Bs/año)
Analista de Control de Servicio (Administrativo IV)	4.665,00	55.980,00
Asistente Legal (Administrativo IV)	4.665,00	55.980,00
Pasante de Archivo	800	9.600,00
TOTAL	10.130,00	121.560,00

Nota: Esta tabla muestra el sueldo mensual y el costo anual para el personal adicional.

El presupuesto para el personal adicional propuesto tendrá un costo de Bs.- 10.130,00 de forma mensual y un costo total de Bs.- 121.560,00 de forma anual.

Con el personal adicional se pretende reducir el tiempo de respuesta del procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro de comercializador del: productor al

*Reorganización de la Dirección General de Comercialización e
Industrialización de la Hoja de Coca*

detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización), para el cálculo de costos con proyecto se toma en cuenta al personal adicional, cabe mencionar que el analista de control de servicios tendrá un costo de 0.45 (Bs/min), asimismo el personal adicional para el área jurídica también tendrá un costo de 0.45 (Bs/min) esto en función al sueldo mensual propuesto y el pasante tendrá un costo de 0.08 (Bs/min), como se puede apreciar en la tabla 27.

Tabla 27

Costos con proyecto

Puesto	Tiempo (min)	Costo (Bs/min)	Costo (Bs/PA)
Ventanilla VCDI	14	0,33	4,62
VCDI	2634	2	5268,00
DIGCOIN	653	1,93	1260,29
UCFRHC	10	1,74	17,40
A. de Comercialización	48	1,41	67,21
A. de Sistema	192	0,86	165,41
A. de Jurídica			
Personal propuesto	1206	1,45	1748,70
Asistente Legal			
A. de Archivo			
Pasante para el Área de Archivo	551	0,54	297,54
Personal propuesto Analista de Control de Servicio	240	0,45	108,00
TOTAL	5548	10,71	8937,17

Nota: Esta Tabla muestra el costo del servicio de un trámite administrativo con proyecto.

El costo con proyecto del procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro de comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización), tomando en cuenta el proceso de servicio propuesto y el personal adicional propuesto, nos da un total de Bs.- 8.937,17

6.2.2 Presupuesto económico propuesto para las capacitaciones

El presupuesto económico para la implementación de las capacitaciones que se realizarán a los servidores públicos, acerca del conocimiento del cuadro de mando integral, manual de descripción de puestos, manual de procesos y procedimientos y el formulario de evaluación del desempeño elaborados en el presente proyecto, se puede apreciar en la tabla 28.

Tabla 28

Costos de capacitación

ÍTEM	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO (Bs/u)	COSTO (Bs)
Trípticos	unidad	50	3	150
Papel bon	paquete	1	30	30
Folder	unidad	50	2	100
Bolígrafos	bolígrafo	50	1	50
TOTAL				330

Nota: Esta tabla muestra los costos de capacitación para el personal con relación a los manuales y cuadro de mando integral.

El presupuesto para la capacitación del personal que trabaja en la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca tiene un costo único de Bs.-330

6.3 Costo Anual Equivalente CAE

Esta propuesta del proyecto se evaluará con base únicamente a los costos, tomando en cuenta la tasa social de descuento de 8.40% para proyecto de análisis menores a 10 años, como se puede observar en la tabla 29.

*Reorganización de la Dirección General de Comercialización e
Industrialización de la Hoja de Coca*

Tabla 29

Flujo de fondos sin proyecto

AÑO	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Inversión	0					
Gastos		-162832,50	-164135,16	-163483,83	-162832,50	-164135,16
Flujo de caja	0	-162832,50	-164135,16	-163483,83	-162832,50	-164135,16

Nota: Esta tabla muestra el costo del servicio de forma anual para los cinco años posteriores sin proyecto, tomando en cuenta la tasa social de descuento de 8.40%

$$VAN = -645.836,36 Bs$$

$$CAE = 163.462,79 Bs$$

Para el cálculo del flujo de fondos se tomó en cuenta los días hábiles de las gestiones posteriores, días hábiles por procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro de comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización) y el costo del mismo.

En la tabla 30 se puede apreciar el flujo de fondos con proyecto, tomando en cuenta como punto de referencia la cantidad de procedimientos administrativos de solicitud de sustitución del registro de comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización) que se pueden realizar en un año desde el punto de vista actual.

Tabla 30

Flujo de fondos con proyecto

AÑO	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Inversión	-330					
Gastos		-148952,83	-150144,46	-149548,64	-148952,83	-150144,46
Flujo de caja	-330	-148952,83	-150144,46	-149548,64	-148952,83	-150144,46

Nota: Esta tabla muestra el costo del servicio de forma anual para los cinco años posteriores sin proyecto, tomando en cuenta la tasa social de descuento de 8.40%

*Reorganización de la Dirección General de Comercialización e
Industrialización de la Hoja de Coca*

$VAN = -591.115,96 Bs$

$CAE = 149.612,93 Bs$

Realizando la comparación de los resultados obtenidos el proyecto es económicamente factible ya que este tiene un costo de operación menor a Bs.-163.462,79

Con el proceso de servicio propuesto del procedimiento administrativo de solicitud de sustitución del registro de comercializador del: productor al detalle o comerciante al detalle por: (disposición del titular, sucesión hereditaria, inactividad en la comercialización), se puede disminuir el tiempo de espera por parte de los usuarios en un 24%, además se tendría un ahorro de Bs.- 69;00 por procedimiento administrativo, logrando de esta manera un impacto positivo.



CONCLUSIONES

- a) Mediante el diagnóstico inicial se ha realizado el seguimiento a la secuencia de actividades del procedimiento administrativo de mayor relevancia, en la cual se encontró actividades que no generan valor agregado desde el punto de vista del usuario, se registró datos en el cursograma analítico, donde se observaron tiempos de espera, demora en el proceso de servicio y el desempeño real en la que se encuentra Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca.
- b) Se diseñó el modelo de la reorganización, empleando un cuadro de mando integral como sistema de control interno, con el cual se resaltó la perspectiva de proceso interno, realizándose los indicadores mismos que se encuentran en el tablero de control, con el incremento de personal adicional para el área jurídica y área de archivo, además del analista de control de servicios se pretende reducir el tiempo de respuesta del procedimiento administrativo en un 24%.
- c) Se elaboró un manual de descripción de puestos, manual de procesos y procedimientos y el formulario de evaluación del desempeño, tomando como base las entrevistas e información documental archivada.
- d) El plan de implementación, requiere una inversión única de 330,00 Bs para las capacitaciones y para el personal adicional propuesto se requiere una inversión anual de 121.560,00 Bs.
- e) Se realizó la evaluación económica bajo dos escenarios donde el CAE con proyecto es menor al CAE sin proyecto, si decide implementar el proceso de servicio propuesto se tiene un ahorro de Bs.- 69 por procedimiento administrativo, logrando así un impacto positivo.

RECOMENDACIONES

- a) Asistir a las capacitaciones programadas de forma puntual y responsable, tomando en cuenta el registro de asistencias
- b) Hacer un seguimiento constante a los indicadores del Cuadro de Mando Integral y que el mismo cuente con un respaldo, además se debe mantener actualizada toda la información que se recolecta.
- c) Con la recolección de datos acerca de tiempos de respuesta se debe estimar tiempos estándares de resolución de los procedimientos administrativos, con la finalidad de estandarizar los servicios que presta la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca.
- d) Descargar el Manual de Descripción de Puestos MDP-2023, para tener el conocimiento de las funciones específicas que debe realizar cada personal.
- e) Descargar el Manual de Procesos y Procedimientos MPP-2023, para tener el conocimiento del procedimiento de cada trámite administrativo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alavez Torres, I., & Vega Campos, M. (2016). *Reorganización administrativa de una institución pública: Construcción de la estructura orgánica formal del Despacho del Gobernador del Estado de San Luis Potosi*. Mexico. Recuperado el 08 de Mayo de 2022, de <https://www.researchgate.net/publication>
- Amo Baraybar, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral " Balanced Scorecard"*. Madrid: Esic Editorial. Recuperado el 14 de Septiembre de 2023
- Arias Odon, F. (2006). *El Proyecto de Investigación Introducción a la Metodología Científica* (Vol. 5ta Edición). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme. Recuperado el 12 de Abril de 2023
- Ballvé, A. (2023). *El tablero de control*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. Recuperado el 10 de Octubre de 2023
- Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri. (2007). *Funciones de la Administración*. Argentina. Recuperado el 8 de Marzo de 2023
- Cabrera Calva, R. C. (2011). *VSM Mapeo de flujo de valor. VSME Extendido para cadenas de suministro*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2022, de <https://www.google.com/VSM+Mapeo+de+flujo+de+valor+de+cabrera+calva>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico D. F.: Mc Graw Hill Educación. Recuperado el 12 de Enero de 2022

Constitución Política del Estado (Art.175). (7 de Febrero de 2009). La Paz, Bolivia.

Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de

<http://www.gacetaoficialdebolivia.gob.bo/app/webroot/archivos/CONSTITUCION.pdf>

Decreto Supremo N° 26115. (16 de Marzo de 2001). "Reglamento Especifico del

Sistema de Administración del Personal". La Paz, Bolivia. Recuperado el 22 de Mayo de 2021, de

<http://www.gacetaoficialdebolivia.gob.bo/normas/buscar/26115>

Decreto Supremo N° 29894. (7 de Febrero de 2009). "Estructura Organizativa del Poder

Ejecutivo y el Reglamento Especifico del Sistema de Organización

Administrativa". La Paz, Bolivia. Recuperado el 22 de Mayo de 2021, de

http://www.gacetaoficialdebolivia.gob.bo/normas/buscar_comp/DOE

Decreto Supremo N° 4857 Plantea modificaciones a la denominación de la dirección. (6

de Enero de 2023). La Paz, Bolivia. Recuperado el 6 de Mayo de 2023, de

<http://www.gacetaoficialdebolivia.gob.bo/normas/descargarPdf/4857>

Decreto Supremo N°23934. (23 de Diciembre de 1994). "Reglamento comun de

procedimientos administrativos y de comunicación de los ministerios RCP". La Paz, Bolivia. Recuperado el 12 de Marzo de 2023, de

<http://gacetaoficialdebolivia.gob.bo/normas/buscar/23934>

Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de Empresas (3ra Edición)*. Mexico.

Recuperado el 25 de Enero de 2022

Galan Zazo, J. I. (2014). *Diseño Organizativo* (Vol. Segunda edición). Madrid, España:

Paraninfo. Recuperado el 26 de mayo de 2022

Gonzales Uribe, H. (1972). *Teoria Politica*. Mexico: Porrúa. Recuperado el 12 de

Septiembre de 2022

Gutiérrez Iriarte, W. M., & Vega Castedo, A. (2009). *Informe de Misión: Elaboración*

de una Propuesta para la Reestructuración y Reorganización Interna del

Viceministerio de la Coca y Desarrollo Integral. La Paz. Recuperado el 14 de

Enero de 2022

Heredia Álvaro, J. A. (2001). *Sistema de Indicadores para la Mejora y el Control*

Integrado de la Calidad de los Procesos. Castellón, España. Recuperado el 09 de

Septiembre de 2023

i. Plan Nacional de Desarrollo, Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para

Vivir Bien. (Junio de 2006). La Paz, Bolivia. Recuperado el 20 de Abril de 2022

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona. Recuperado

el 14 de Septiembre de 2023

Koonts, H. (2012). *Administración Una Perspectiva Global y Empresarial*. Mexico:

Educación. Obtenido de

https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administ

[racion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf](https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administ)

- Labrada Sosa, A. (2012). *Modelo de Diseño Organizacional*. España. Recuperado el 8 de Abril de 2023
- Larry, Ritzman, Lee, & Krajewski. (2000). *Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis*. Mexico: Pearson Educaicón. Recuperado el 6 de Abril de 2023
- Ley N° 1178. (20 de Julio de 1990). Ley de Administración y Control Gubernamental. La Paz, Bolivia. Recuperado el 15 de Mayo de 2021, de <http://www.gacetaoficialdebolivia.gob.bo>
- Ley N° 2027. (27 de Octubre de 1999). Estatuto del Funcionario Público. La Paz, Bolivia. Recuperado el 14 de Mayo de 2021
- Ley N° 906. (8 de Marzo de 2017). Ley General de la Coca. La Paz, Bolivia. Recuperado el 18 de Mayo de 2021, de <https://www.ruralytierras.gob.bo>
- Lipa Paucara, T., & Mujica Nuñez, G. G. (2007). Reformulación del Sistema de Organización Administerativa en la Prefectura del Departamento de La Paz. Bolivia. Recuperado el 5 de Septiembre de 2022
- Mendez Alvarez, C. E. (2001). *Metodología : Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación* (Vol. Tercera edición). Bogota, Colombia. Recuperado el 25 de Mayo de 2022
- Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras. (11 de abril de 2023). *Informe de la Rendición Pública de Cuentas Inicial Gestión 2023*. La Paz. Recuperado el 10 de Octubre de 2023

Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras. (2014). *Manual de Organización y funciones*.

La Paz. Obtenido de <https://www.ruralytierras.gob.bo>

Moreno, R. (1979). *La administración pública federal en Mexico*. Mexico: Instituto de

Investigaciones Jurídicas. Recuperado el 26 de Mayo de 2022

Munch, L. (2010). *Administración Gestión Organizacional, Enfoques o Procesos*

Administrativos. Mexico: Pearson Educación. Recuperado el 17 de Mayo de

2022

Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la Investigación* (2da ed.). Mexico.

Recuperado el 5 de Octubre de 2023

Nebot Lopez, J. (1999). *Selección de Personal*. Madrid. Recuperado el 16 de mayo de

2023

North, D. (1990). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Mexico.

Recuperado el 25 de Abril de 2022

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el delito UNODC. (Julio 2020).

Monitoreo de Cultivos de Coca 2019. La Paz Bolivia: UNODC. Recuperado el

14 de Enero de 2021

Organización Internacional de Normalización. (23 de Septiembre de 2015). Norma ISO

9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad. Recuperado el 12 de Septiembre de

2022

Plan Nacional de Desarrollo Integral con Coca 2006 - 2010. (Noviembre de 2006). La Paz, Bolivia. Recuperado el 16 de Junio de 2021

Reglamento de la Ley N° 906. (6 de Septiembre de 2017). La Paz, Bolivia. Recuperado el 18 de Mayo de 2021

Resolución Ministerial N° 1417. (23 de Diciembre de 2013). Segunda versión del Manual de organización de Funciones. La Paz, Boliva. Recuperado el 25 de Abril de 2023, de <https://www.ruralytierras.gob.bo>

Resolución Ministerial N° 349 . (31 de Diciembre de 2007). Aprobación del Manual de Organización y Funciones. La Paz, Bolivia. Recuperado el 18 de Mayo de 2023, de <https://www.ruralytierras.gob.bo>

Revolución Agraria Rural y Forestal. (Noviembre de 2007). La Paz, Bolivia. Recuperado el 16 de Junio de 2021

Reyes Ponce , A. (2005). *Administración de Empresas, Teoría y Práctica*. Mexico: LIMUSA. Recuperado el 21 de Marzo de 2022

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson. Recuperado el 18 de Mayo de 2022

Rodriguez Moguel, E. A. (2005). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de Mexico: Impreso en Mexico. Recuperado el 19 de Mayo de 2022

Socconini Pérez Gomez, L. V. (2019). *Lean Company*. Bogota. Recuperado el 9 de Mayo de 2023

Socconini, L. (2017). *Lean Manufacturing Paso a Paso* (Primera ed.). Mexico.

Recuperado el 9 de Septiembre de 2023

Terry, G. (1986). *Principios de la Administración*. Francia: Gestión. Recuperado el 9 de

Marzo de 2022

Zelaya Lucke, J. (2006). *Clasificación de Puestos*. San Jose, Costa Rica: Universidad

Estatual a Distancia. Recuperado el 28 de Julio de 2023

ANEXO A

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE FORMAN PARTE
DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIALIZACIÓN E
INDUSTRIALIZACIÓN DE LA HOJA DE COCA

- 1.- ¿Conoce usted el manual de descripción de puestos, en el que describa sus funciones?
 - a) Si conoce
 - b) No conoce
- 2.- ¿Considera necesaria la elaboración de un nuevo manual de descripción de cargos?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) Parcialmente de acuerdo
 - c) En desacuerdo
- 3.- ¿Conoce usted el manual de procesos y procedimientos?
 - a) Sí conoce, con diagramas
 - b) Si conoce, sin diagramas
 - c) No conoce
- 4.- ¿Considera necesaria la elaboración de un nuevo manual de procedimientos?
 - a) Totalmente de acuerdo, con diagramas
 - b) Totalmente de acuerdo, sin diagramas
 - c) Parcialmente de acuerdo
 - d) En desacuerdo

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

ANEXO B



	NOMBRE	CARGO	FIRMA
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

1. Antecedentes

El Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente, bajo resolución ministerial No 349 del 31 de diciembre del 2007 se aprueba el Manual de Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente, siete años más tarde el ahora llamado Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT) bajo Resolución Ministerial No 1417 del 23 de diciembre del 2013, presento la segunda versión de su Manual de Organización de Funciones (MOF) para el año 2014.

2. Objetivos

El manual de descripción de puestos propone como objetivos:

- d) Regular el proceso de actualización de la estructura organizacional de la Dirección General de la Hoja de Coca e industrialización DIGCOIN
- e) Presentar en forma clara y precisa, la Estructura Central Institucional y sus dependencias.
- f) Definir las relaciones de dependencia jerárquica.
- g) Describir objetivos y funciones, generales y específicas de cada puesto.

3. Utilidad del manual

Un manual de descripción de puestos se constituye en un valioso instrumento de Gestión Administrativa que ayuda a comprender la estructura organizacional, describe las funciones de los diferentes puestos, resuelve problemas de duplicidad de funciones y sirve de guía para todo el personal. Con esta finalidad, la descripción de cada puesto, está dividida en cuatro partes para efectos de mejor comprensión y manejo.

- e) Define el puesto, la ubicación en el organigrama

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

- f) Define el objetivo del puesto.
- g) Define las relaciones de dependencia y autoridad, además de la relación de coordinación.
- h) Describe las funciones específicas del puesto.

4. Marco Legal

La base legal para el presente Manual de Organización de funciones es:

- Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, de 7 de febrero de 2009.
- Ley 1178, de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO).
- Decreto Supremo N° 26115 de 16 de marzo de 2001, que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.
- Decreto Supremo N° 29894, de 7 de febrero de 2009, que aprueba la nueva Estructura Organizativa del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional de Bolivia.

Según del DS 29894 Estructura Organizativa del Poder Ejecutivo del Estado Plurinacional de Bolivia, en el Artículo 108 menciona que la Estructura Jerárquica del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras es la siguiente:

MINISTRA(O) DE DESARROLLO RURAL Y TIERRAS

Viceministerio de Tierras

- Dirección General de Tierras
- Dirección General de Distribución de Tierras

Viceministerio de Gestión y Desarrollo Forestal

- Dirección General Forestal

Viceministerio de Desarrollo Rural y Agropecuario

- Dirección General de Desarrollo Rural

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

- Dirección General de Producción Agropecuaria y Soberanía Alimentaria

Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral

- Dirección General de la Hoja de Coca e Industrialización
- Dirección General de Desarrollo Integral de las Regiones Productoras de Coca

5. Misión y Visión de la Dirección General de la Hoja de Coca e Industrialización

5.1 Misión

Supervisar, dirigir, planificar y ejecutar acciones técnicas y operativas de control, fiscalización de flujos de comercio de la hoja de coca en su estado natural, en rutas nacionales en coordinación con los responsables a nivel nacional, así también diseñar, implementar y ejecutar proyectos de investigación e industrialización de la hoja de coca.

5.2 Visión

La Dirección General de la Hoja de Coca e Industrialización DIGCOIN, promoverá el control y fiscalización del área de comercialización, realizará la investigación científica, medicinal de la hoja de coca y sus derivados en la industrialización, para el Vivir Bien

6. Forma de Organización

La Dirección General de Hoja de Coca e Industrialización DIGCOIN cuenta con una organización lineal, funcional buscando incrementar las ventajas y reducir sus desventajas

7. Tipos de Organización

La clasificación de áreas y unidades existentes en el Ministerio son: sustantivas, administrativas y de asesoramiento.

- a) **Sustantivas**, son las que contribuyen desde el ámbito estratégico, gerencial público y operativo, de manera directa al logro de la misión y objetivos del Ministerio. Conformada por los viceministerios y toda su dependencia de línea.
- b) **Administrativas**, son aquellas que contribuyen de manera indirecta al logro de la misión y de los objetivos institucionales, prestando servicios a las áreas y unidades

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

sustantivas como de asesoramiento. Conformada por la Dirección General de Asuntos Administrativos

- c) **Asesoramiento**, son las que cumplen funciones de carácter consultivo y no ejercen autoridad lineal sobre las demás áreas y unidades organizacionales, pero pueden ejercer autoridad funcional en sus ámbitos especializados, como en el caso de la Dirección General de Asuntos Jurídicos, de Planificación, Auditoría, Transparencia.

8. Niveles Jerárquicos

El Decreto supremo 29894 del 07 de febrero de 2009, determina la Estructura Organizativa del Poder Ejecutivo y el reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa establece la Estructura y niveles de Organización de cada Ministerio, esta estructura y organización se adopta en el presente manual de organización de funciones y contempla los siguientes niveles jerárquicos:

- | | |
|---------------------------------|------------------|
| a) Normativo y Ejecutivo | Ministra (o) |
| b) Planificación y Coordinación | Viceministro |
| c) Operativo | Director General |
| d) Ejecución | Jefe de Unidad |

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

Denominación del puesto	DIRECTOR GENERAL DE LA HOJA DE COCA E INDUSTRIALIZACIÓN									
Ubicación	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> Director (a) General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca </div> <table style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Profesional VIII Asuntos Jurídicos</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Técnico IV Coordinador (a) de Despacho</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Técnico en Sistemas</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Asistente</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Planificación y Estadística</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Chofer</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Archivo y Cotizaciones</td> <td></td> </tr> </table> </div>		Profesional VIII Asuntos Jurídicos	Técnico IV Coordinador (a) de Despacho	Técnico en Sistemas	Asistente	Planificación y Estadística	Chofer	Archivo y Cotizaciones	
Profesional VIII Asuntos Jurídicos	Técnico IV Coordinador (a) de Despacho									
Técnico en Sistemas	Asistente									
Planificación y Estadística	Chofer									
Archivo y Cotizaciones										
Formación Académica	Licenciatura con Título en Provisión Nacional o Título Profesional o Diploma Académico.									
Experiencia General	Cuatro años de experiencia laboral, debidamente acreditada.									
Experiencia Específica	Tres años de experiencia laboral en el área específica acreditada a partir del Título en Provisión Nacional o Título Profesional o Diploma Académico.									
Objetivo	Supervisar, dirigir y ejecutar acciones técnicas y operativas de control, fiscalización de flujos de comercio de la hoja de coca en rutas nacionales en coordinación con las diferentes entidades públicas nacionales involucradas, así también ejecutar acciones para promover políticas, planes, programas y proyectos de industrialización y revalorización basado en el aprovechamiento cultural, medicinal e industrial de la hoja de coca en el Estado Plurinacional de Bolivia									
Dependencia y Autoridad	Dependencia Lineal	Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral								
	Autoridad Lineal	Dirección General de la Hoja de Coca e Industrialización								
	Autoridad Funcional	Unidad de Industrialización de la Hoja de Coca Área de Comercialización de la Hoja de Coca								

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

Relaciones de Coordinación	Intrainstitucional	<p>Despacho del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.</p> <p>Jefatura de Gabinete.</p> <p>Despacho Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral</p> <p>Unidad de Auditoría Interna.</p> <p>Unidad de Transparencia y Lucha Contra la Corrupción.</p> <p>Dirección General de Planificación.</p> <p>Dirección General de Asuntos Administrativos.</p> <p>Dirección General de Asuntos Jurídicos.</p> <p>Viceministerio de Desarrollo Rural y Agropecuario.</p> <p>Viceministerio de Tierras</p> <p>Programas e Instituciones desconcentradas, Descentralizadas y Autárquicas bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras</p>
	Interinstitucional	<p>Ministerios, Viceministerios entidades y/o instituciones del Órgano Ejecutivo.</p> <p>Instituciones del Órgano Legislativo.</p> <p>Instituciones del Órgano Judicial.</p> <p>Entidades Privadas relacionadas al área de competencia.</p> <p>Organismos Internacionales.</p> <p>Organizaciones y movimientos Sociales.</p> <p>Organizaciones Productivas.</p> <p>Sociedad Civil</p> <p>Mancomunidades</p> <p>Gobernaciones</p> <p>Municipios</p>

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

Funciones	<p>Apoyar las funciones del Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral realizando el trabajo de forma coordinada con las direcciones, unidades y áreas/enlaces de apoyo.</p> <p>Dirigir, coordinar y supervisar las actividades técnicas y operativas de la Unidad de Industrialización y el Área de Comercialización de la Hoja de Coca.</p> <p>Coordinar con las Unidades e instancias pertinentes la elaboración de políticas, estrategias, mecanismos, formatos y otros respecto al control de la comercialización, Industrialización y revalorización de la hoja de coca en todo el territorio boliviano.</p> <p>Hacer cumplir lo establecido en el Reglamento vigente de Circulación y Comercialización de la Hoja de Coca en su Estado Natural.</p> <p>Ejecutar acciones en el control, fiscalización y regulación de flujos de comercio de la hoja de coca en las rutas nacionales.</p> <p>Gestionar alternativas de la hoja de coca decomisada para fines de revalorización (industrialización, investigación, cohesión social entre otros).</p> <p>Gestionar el fortalecimiento del sistema de registro, renovación, actualización de comerciantes y productores detallistas según marco normativo vigente</p> <p>Validar informes sobre el avance de las actividades desarrolladas en función a la Programación Operativa Anual (POA) de la Unidad de Industrialización y el Área de Comercialización.</p> <p>Reemplazar interinamente al Viceministro de Coca y Desarrollo Integral cuando viaje al exterior, esté impedido o renuncie, mediante resolución correspondiente.</p>
------------------	--

LOGO	Código	Versión	Página: <u> </u> de <u> </u>
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

	Cumplir con las tareas que le encomiende o delegue el Viceministro de Coca y Desarrollo Integral.
--	---

	NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

Denominación del puesto	TÉCNICO IV COORDINADOR (A) DE DESPACHO	
Ubicación	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> Director (a) General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Profesional VIII Asuntos Jurídicos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Técnico IV Coordinador (a) de Despacho</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Técnico en Sistemas</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Asistente</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Planificación y Estadística</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Chofer</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Archivo y Cotizaciones</div> </div> </div>	
Formación Académica	Licenciatura con Título en Provisión Nacional	
Experiencia General	Un año de experiencia laboral debidamente acreditada.	
Experiencia Específica	Seis meses de experiencia laboral debidamente acreditada.	
Objetivo	Coordinar y administrar el área de comercialización de la Dirección General de la Hoja de Coca e Industrialización a nivel nacional	
Dependencia y Autoridad	Dependencia Lineal	Director General de la Hoja de Coca e Industrialización
	Autoridad Lineal	Ninguno
	Autoridad Funcional	Ninguno
Relaciones de Coordinación	Intrainstitucional	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras
	Interinstitucional	Grupo especial de control de coca. Organizaciones sociales. Comercializadores de hoja de coca.
Funciones	1. Ejecutar las actividades señaladas en los Requisitos Mínimos de Contratación y otras complementarias por instrucciones del inmediato superior designado.	

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Ejecutar acciones operativas al interior del MDRyT de acuerdo a las instrucciones del inmediato superior. 3. Reportar al inmediato superior asignado. 4. Emitir informes según responsabilidades asignadas. 5. Coordinar con los responsables de cada departamento 6. Revisar los informes que envían los responsables de cada departamento
--	--

	NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

Denominación del puesto	ASISTENTE DE DIRECCIÓN GENERAL	
Ubicación	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> Director (a) General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Profesional VIII Asuntos Jurídicos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Técnico IV Coordinador (a) de Despacho</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Técnico en Sistemas</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Asistente</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Planificación y Estadística</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Chofer</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Archivo y Cotizaciones</div> </div> </div>	
Formación Académica	Egresado Universitario o Técnico Superior	
Experiencia General	Un año y nueve meses de experiencia laboral debidamente acreditada.	
Experiencia Específica	Nueve meses de experiencia laboral en el área respectiva, debidamente acreditada a partir del certificado Egreso o Título de Técnico Superior	
Objetivo	Recepcionar la correspondencia que ingresa a la DIGCOIN efectuando la distribución de la misma de manera oportuna.	
Dependencia y Autoridad	Dependencia Lineal	Director General de la Hoja de Coca e Industrialización
	Autoridad Lineal	Ninguno
	Autoridad Funcional	Ninguno
Relaciones de Coordinación	Intrainstitucional	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras
	Interinstitucional	Grupo especial de control de coca. Organizaciones sociales. Comercializadores de hoja de coca.

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepcionar y registrar en cuaderno de correspondencia, notas e informes de documentaciones internos y externos con Hoja de Ruta y otras. 2. Recibir, derivar y generar nuevas hojas de rutas de notas, informes de documentación de correspondencias internos y externos con Hoja de Ruta mediante el sistema de SIGEC y otras. 3. Ejecutar las actividades señaladas en los requisitos mínimos de contratación y otras complementarias por instrucciones del inmediato superior. 4. Emitir informes según las responsabilidades asignadas en los requisitos mínimos de contratación.
------------------	--

	NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

Denominación del puesto	PROFESIONAL VIII ASUNTOS JURÍDICOS									
Ubicación	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> Director (a) General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca </div> <table style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Profesional VIII Asuntos Jurídicos</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Técnico IV Coordinador (a) de Despacho</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Técnico en Sistemas</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Asistente</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Planificación y Estadística</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Chofer</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Archivo y Cotizaciones</td> <td></td> </tr> </table> </div>		Profesional VIII Asuntos Jurídicos	Técnico IV Coordinador (a) de Despacho	Técnico en Sistemas	Asistente	Planificación y Estadística	Chofer	Archivo y Cotizaciones	
Profesional VIII Asuntos Jurídicos	Técnico IV Coordinador (a) de Despacho									
Técnico en Sistemas	Asistente									
Planificación y Estadística	Chofer									
Archivo y Cotizaciones										
Formación Académica	Licenciatura con Título en Provisión Nacional									
Experiencia General	Cinco años de experiencia laboral debidamente acreditada.									
Experiencia Específica	Tres años y tres meses de experiencia laboral en el área respectiva debidamente acreditada.									
Objetivo	Asesorar legalmente en las distintas actividades administrativas de la Dirección General de la Hoja de Coca e Industrialización.									
Dependencia y Autoridad	Dependencia Lineal	Director General de la Hoja de Coca e Industrialización								
	Autoridad Lineal	Técnico IV Asuntos Jurídicos (Abogado) Técnico IV Asistente Legal (Abogado)								
	Autoridad Funcional	Todas las áreas organizacionales de su competencia								
Relaciones de Coordinación	Intrainstitucional	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras y todas sus dependencias								
	Interinstitucional	Grupo especial de control de coca. Entidades gubernamentales								

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

		Viceministerio de defensa social. Organizaciones comerciantes de coca
--	--	--

Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar resoluciones y asistencia jurídica en audiencias de retención de la hoja de coca. 2. Realizar informes legales con referencia a actualización de datos, nombres, apellidos, direcciones. 3. Realizar informes legales de cambios de área de productores detallistas y comerciantes detallistas. 4. Realizar informes legales de sustitución del derecho a comercializar. 5. Elaborar autorización para el transporte con poder. 6. Realizar notificaciones para el administrado.
------------------	---

	NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

Denominación del puesto	ASISTENTE LEGAL (PROPUESTA)	
Ubicación	<pre> graph TD Director["Director (a) General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca"] Prof["Profesional VIII Asuntos Jurídicos"] TechCoord["Técnico IV Coordinador (a) de Despacho"] Admin["Administrativo IV Asistente Legal (Propuesta)"] TechSys["Técnico en Sistemas"] Asistente["Asistente"] Director --- Prof Director --- TechCoord Prof --- Admin Admin --- TechSys TechCoord --- Asistente </pre>	
Formación Académica	Licenciatura con Título en Provisión Nacional	
Experiencia General	Dos años y nueve meses de experiencia laboral debidamente acreditada.	
Experiencia Específica	Un año de experiencia laboral debidamente acreditada a partir del Título en Provisión Nacional.	
Objetivo	Asesorar legalmente en las distintas actividades administrativas de la Dirección General de la Hoja de Coca e Industrialización.	
Dependencia y Autoridad	Dependencia Lineal	Profesional VIII Asuntos Jurídicos
	Autoridad Lineal	Ninguno
	Autoridad Funcional	Ninguno
Relaciones de Coordinación	Intrainstitucional	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras
	Interinstitucional	Grupo especial de control de coca. Entidades gubernamentales Viceministerio de defensa social. Organizaciones comerciantes de coca

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar resoluciones y asistencia jurídica en audiencias de retención de la hoja de coca. 2. Realizar informes legales con referencia a actualización de datos, nombres, apellidos, direcciones. 3. Realizar informes legales de cambios de área de productores detallistas y comerciantes detallistas. 4. Realizar informes legales de sustitución del derecho a comercializar. 5. Elaborar autorización para el transporte con poder. 																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;"></th> <th style="width: 35%;">NOMBRE</th> <th style="width: 35%;">CARGO</th> <th style="width: 15%;">FECHA</th> <th style="width: 10%;">FIRMA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Elaborado por:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Revisado por:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aprobado por:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA	Elaborado por:					Revisado por:					Aprobado por:				
	NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA																	
Elaborado por:																					
Revisado por:																					
Aprobado por:																					

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

Denominación del puesto	TÉCNICO EN SISTEMAS	
Ubicación	<pre> graph TD Director["Director (a) General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca"] Prof["Profesional VIII Asuntos Jurídicos"] TechCoord["Técnico IV Coordinador (a) de Despacho"] Admin["Administrativo IV Asistente Legal (Propuesta)"] TechSys["Técnico en Sistemas"] Asistente["Asistente"] Director --- Prof Director --- TechCoord Prof --- Admin Admin --- TechSys TechCoord --- Asistente </pre>	
Formación Académica	Licenciatura con Título en Provisión Nacional	
Experiencia General	Cinco años de experiencia laboral debidamente acreditada.	
Experiencia Específica	Tres años de experiencia laboral debidamente acreditada.	
Objetivo	Administrar eficaz y eficientemente los sistemas informáticos de la Dirección General de la Hoja de Coca e Industrialización para fortalecer y alcanzar los objetivos institucionales.	
Dependencia y Autoridad	Dependencia Lineal	Responsable III comercialización de la hoja de coca
	Autoridad Lineal	Auxiliar II Verificador puesto de control (secretaria)
	Autoridad Funcional	Ninguno
Relaciones de Coordinación	Intrainstitucional	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierra y todas sus dependencias.
	Interinstitucional	Organizaciones sociales

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizar y realizar el mantenimiento del sistema de Control de Comercialización de Hoja de Coca, Base de Datos denominado SISCOCA DIGCOIN control y diferenciación de Empresas - Reportes. 2. Mantenimiento del sistema de Trueques La Paz y Sacaba Cochabamba. 3. Realizar el mantenimiento de datos e información del sistema de puestos para el control de circulación y transporte de las autorizaciones emitidas en las oficinas centrales en La Paz y Cochabamba conjuntamente y otros departamentos con el soporte a los equipos de computación y sistemas en funcionamiento. 4. Administrar y realizar el mantenimiento de las redes y servicio de internet al interior de las oficinas centrales en La Paz. 																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;"></th> <th style="width: 25%;">NOMBRE</th> <th style="width: 25%;">CARGO</th> <th style="width: 20%;">FECHA</th> <th style="width: 15%;">FIRMA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Elaborado por:</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Revisado por:</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Aprobado por:</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA	Elaborado por:					Revisado por:					Aprobado por:				
	NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA																	
Elaborado por:																					
Revisado por:																					
Aprobado por:																					

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

Denominación del puesto	PLANIFICACIÓN Y ESTADÍSTICA	
Ubicación		
Formación Académica	Licenciatura con Título en Provisión Nacional	
Experiencia General	Cinco años de experiencia laboral debidamente acreditada.	
Experiencia Especifica	Tres años de experiencia laboral debidamente acreditada.	
Objetivo	Registrar y controlar de manera eficiente los datos estadísticos referentes al movimiento de la Hoja de Coca concernientes a retenciones, devoluciones, incineraciones, merma y comercialización de la Hoja de Coca a Nivel Nacional.	
Dependencia y Autoridad	Dependencia Lineal	Responsable III Comercialización de la Hoja de Coca
	Autoridad Lineal	Ninguno
	Autoridad Funcional	Ninguno
Relaciones de Coordinación	Intrainstitucional	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras y todas sus dependencias
		Grupo especial de Control de Coca.

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

	Interinstitucional	Viceministerio de Defensa Social. Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga
--	---------------------------	---

Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar información estadística del movimiento de la Hoja de Coca. 2. Procesar información estadística de la dirección general de la hoja de coca e industrialización con el fin de responder con responsabilidad a requerimientos de usuarios Internos y Externos. 3. Realizar y recabar datos de retenciones, devoluciones sistema y donaciones e introducir en la base de datos de estadística
------------------	---

	NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

Denominación del puesto	ARCHIVO Y COTIZACIONES	
Ubicación	<pre> graph TD Director["Director (a) General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca"] Prof["Profesional VIII Asuntos Jurídicos"] Tech["Técnico IV Coordinador (a) de Despacho"] Admin["Administrativo IV Asistente Legal (Propuesta)"] TechSys["Técnico en Sistemas"] Plan["Planificación y Estadística"] Arch["Archivo y Cotizaciones"] Asistente["Asistente"] Chofer["Chofer"] Director --- Prof Director --- Tech Prof --- Admin Tech --- TechSys Tech --- Plan Tech --- Arch Tech --- Asistente Tech --- Chofer </pre>	
Formación Académica	Licenciatura con Título en provisión Nacional	
Experiencia General	Cinco años de experiencia laboral debidamente acreditada.	
Experiencia Específica	Tres años de experiencia laboral debidamente acreditada.	
Objetivo	Realizar el archivo de la documentación del administrado, concerniente a la DIGCOIN.	
Dependencia y Autoridad	Dependencia Lineal	Jefe de Unidad III Industrialización de la Hoja de Coca
	Autoridad Lineal	Ninguna
	Autoridad Funcional	Archivo, Asistente de archivo
Relaciones de Coordinación	Intrainstitucional	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras y todas sus dependencias.
	Interinstitucional	Entidades públicas y privadas

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Búsqueda digital y física de los antecedentes del administrado. 2. Análisis de los antecedentes del administrado. 3. Realizar informes de los antecedentes del administrado. 4. Custodiar la documentación concerniente a la Dirección General de la Hoja de Coca e Industrialización. 5. Ordenar, clasificar la documentación concerniente a la Dirección General de la Hoja de Coca e Industrialización. 6. Sistematizar toda la documentación en custodia de archivos en una base de datos.
------------------	--

	NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

Denominación del puesto	JEFE DE UNIDAD III DE CONTROL FISCALIZACIÓN Y REVALORIZACIÓN DE LA HOJA DE COCA	
Ubicación	<pre> graph TD A["Técnico en Sistemas"] --- B["Jefe de Unidad III de Control Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca"] C["Planificación y Estadística"] --- B D["Archivo y Cotizaciones"] --- B E["Asistente"] --- B F["Chofer"] --- B </pre>	
Formación Académica	Licenciatura con Título en Provisión Nacional.	
Experiencia General	Cinco años de experiencia laboral debidamente acreditada.	
Experiencia Específica	Cuatro años de experiencia laboral debidamente acreditada.	
Objetivo	Brindar apoyo administrativo y operativas en las labores de la Dirección General de la Hoja de Coca e Industrialización en lo referente a las actividades ejecutivas de representación, control al personal técnico y administrativo, además de asumir funciones en las diferentes salidas en comisión oficial.	
Dependencia y Autoridad	Dependencia Lineal	Director General de la Hoja de Coca e Industrialización
	Autoridad Lineal	Responsable III de Comercialización de la Hoja de Coca Técnico III Sección Industrialización de Medicinas Técnico III Sección Industrialización de Bebidas

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

		<p>Técnico III Sección Industrialización de Orgánicos</p> <p>Técnico III sección Industrialización de Alimentos</p> <p>Técnico III Ingeniero Industrial (Estudio de mercado- Propuesta)</p>
	Autoridad Funcional	Todas las áreas organizacionales de su competencia
Relaciones de Coordinación	Intrainstitucional	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras
	Interinstitucional	<p>Instituciones de cooperación internacional.</p> <p>Gobernaciones Departamentales.</p> <p>Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.</p> <p>Órgano Legislativo.</p> <p>Asambleístas Nacionales y Departamentales.</p> <p>Ministerio de gobierno.</p> <p>Sistemas Universitarios de Bolivia.</p> <p>Gobiernos autónomos municipales.</p>
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el seguimiento y control de las actividades técnicas de los servidores públicos de la unidad de industrialización y del área de comercialización. 2. Gestionar alternativas de la hoja de coca decomisada para fines de revalorización (industrialización, investigación, cohesión social entre otros). 3. Gestionar convenio con universidades, entidades públicas para el estudio de tecnología de extracciones y derivados de la medicina tradicional con la hoja de coca. 	

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

	4. Realizar inspecciones y visitas a las empresas registradas en la DIGCOIN
--	---

	NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

Denominación del puesto	SECRETARIA DE UNIDAD	
Ubicación	<pre> graph TD A[Jefe de Unidad III de Control Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca] --- B[Secretaria] A --- C[Chofer] </pre>	
Formación Académica	Técnico superior	
Experiencia General	Un año y tres meses de experiencia laboral debidamente acreditada.	
Experiencia Especifica	Nueve meses de experiencia laboral debidamente acreditada.	
Objetivo	Recepcionar, registrar y despachar la documentación del administrado.	
Dependencia y Autoridad	Dependencia Lineal	Jefe de unidad III de Control Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca
	Autoridad Lineal	Ninguna
	Autoridad Funcional	Ninguna
Relaciones de Coordinación	Intrainstitucional	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras y todas sus dependencias.
	Interinstitucional	Entidades públicas y privadas.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepcionar la documentación que ingresa a la Unidad de Industrialización 2. Clasificar y ordenar la documentación del administrado. 3. Derivar la documentación del administrado. 4. Despachar la documentación del administrado. 	

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

Denominación del puesto	RESPONSABLE III COMERCIALIZACIÓN DE LA HOJA DE COCA	
Ubicación	<pre> graph TD A[Responsable III de Control y Fiscalización a la Comercialización Nacional de la Hoja de Coca] --- B[Chofer] A --- C[Auxiliar secretaria] </pre>	
Formación Académica	Licenciatura con Título en Provisión Nacional	
Experiencia General	Cinco de años de experiencia laboral debidamente acreditada.	
Experiencia Especifica	Tres años de experiencia laboral debidamente acreditada.	
Objetivo	Controlar y Fiscalizar la circulación, transporte y comercialización de la Hoja de Coca en su Estado Natural desde las Zonas de Producción hasta los Mercados Legales de Villa Fátima (La Paz) – Sacaba (Cochabamba) y mediante las autorizaciones desde los mercados legales hasta los destinos finales a nivel nacional, haciendo cumplir el reglamento de la Hoja De Coca en todo el Territorio Nacional.	
Dependencia y Autoridad	Dependencia Lineal	Jefe de unidad III de Control Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca
	Autoridad Lineal	Secretaria Administrativo III de Comercialización Técnico en Sistemas Administrativo I Planificación y Estadística Técnico VI en Comercialización
	Autoridad Funcional	Todas las áreas organizacionales de su competencia

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

Relaciones de Coordinación	Intrainstitucional	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierra y todas sus dependencias
	Interinstitucional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Grupo especial de Control de Coca. ➤ Organizaciones sociales ➤ Comercializadores de Hoja de Coca en General. ➤ Viceministerio de defensa Social. ➤ Otras Entidades Gubernamentales

Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar e implementar mecanismos de control y fiscalización a la circulación y comercialización de la hoja de coca en su estado natural a nivel nacional. 2. Monitorear el transporte desde los centros de producción de hoja de coca hacia los mercados legales de Villa Fátima (La Paz) y Sacaba (Cochabamba). 3. Controlar y supervisar la documentación del administrado.
------------------	--

	NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

Denominación del puesto	SECRETARIA	
Ubicación	<pre> graph TD A[Responsable III de Control y Fiscalización a la Comercialización Nacional de la Hoja de Coca] --- B[Chofer] A --- C[Auxiliar secretaria] </pre>	
Formación Académica	Técnico superior	
Experiencia General	Un año y nueve meses de experiencia laboral debidamente acreditada.	
Experiencia Específica	Nueve meses de experiencia laboral debidamente acreditada.	
Objetivo	Recepcionar, registrar y despachar la documentación del administrado.	
Dependencia y Autoridad	Dependencia Lineal	Responsable III de Control y Fiscalización a la Comercialización Nacional de la Hoja de Coca
	Autoridad Lineal	Ninguna
	Autoridad Funcional	Ninguna
Relaciones de Coordinación	Intrainstitucional	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras y todas sus dependencias.
	Interinstitucional	Entidades públicas y privadas.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepcionar la documentación que ingresa del administrado. 2. Clasificar y ordenar la documentación del administrado. 3. Derivar la documentación del administrado. 4. Despachar la documentación del administrado. 	

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

Denominación del puesto	ADMINISTRATIVO III COMERCIALIZACIÓN (HRT)		
Ubicación	<pre> graph TD A[ADMINISTRATIVO III COMERCIALIZACIÓN (HOJA DE RUTA DE TRANSPORTE)] --- B[ADMINISTRATIVO III COMERCIALIZACIÓN (HOJA DE RUTA DE TRANSPORTE)] B --- C[ASISTENTE EN ATENCIÓN AL CLIENTE PROPUESTA] </pre>		
Formación Académica	Técnico Superior		
Experiencia General	Tres años de experiencia laboral debidamente acreditada.		
Experiencia Especifica	Un año de experiencia laboral debidamente acreditada.		
Objetivo	Recepcionar, realizar el seguimiento y emisión de hojas de ruta de transporte del administrado		
Dependencia y Autoridad	Dependencia Lineal	Responsable III de Control y Fiscalización a la Comercialización Nacional de la Hoja de Coca	
	Autoridad Lineal	Administrativo III comercialización	
	Autoridad Funcional	Ninguna	
Relaciones de Coordinación	Intrainstitucional	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras y todas sus dependencias	
	Interinstitucional	Comercializadores de hoja de coca en general	

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

1. Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepcionar, verificar y emitir hoja de ruta de transporte del administrado 2. Controlar los sellos y registros de hojas de ruta de transporte del administrado. 3. Emitir informes según las responsabilidades asignadas.
--------------	---

	NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

Denominación del puesto	TÉCNICO VI EN COMERCIALIZACIÓN LA PAZ	
Ubicación	<pre> graph TD A[TÉCNICO VI EN COMERCIALIZACIÓN LA PAZ] --- B[SECRETARIA] A --- C[AUXILIAR II ENCARGADO DE DONACIONES] A --- D[AUXILIAR II VERIFICADOR PUESTO DE CONTROL LA PAZ (RESPONSABLE DE VERIFICADORES)] D --- E[AUXILIAR II VERIFICADOR PUESTO DE CONTROL LA PAZ (VERIFICADORES)] </pre>	
Formación Académica	Licenciatura con Título en Provisión Nacional	
Experiencia General	Cinco años de experiencia laboral debidamente acreditada.	
Experiencia Específica	Tres años de experiencia laboral debidamente acreditada.	
Objetivo	Supervisión, control y seguimiento de la venta al detalle de la hoja de coca en su estado natural en el Departamento de La Paz	
Dependencia y Autoridad	Dependencia Lineal	Responsable III de Control y Fiscalización a la Comercialización Nacional de la Hoja de Coca
	Autoridad Lineal	Secretaria Auxiliar II Verificador de puesto de Control Auxiliar II Encargado de Donaciones
	Autoridad Funcional	Ninguna

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

Relaciones de Coordinación	Intrainstitucional	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras y todas sus dependencias
	Interinstitucional	Grupo especial de control de coca. Organizaciones sociales. Comercializadores de hoja de coca.

Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar informes concernientes a los puestos de control. 2. Realizar el control y seguimiento a los verificadores de los puestos de control. 3. Realizar el control y seguimiento a las donaciones que se realizan. 4. Realizar informes de las actividades realizadas de los verificadores de puestos de control.
------------------	---

	NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

Denominación del puesto	AUXILIAR II ENCARGADO DE DONACIONES	
Ubicación	<pre> graph TD A[TÉCNICO VI EN COMERCIALIZACIÓN LA PAZ] --- B[SECRETARIA] B --- C[AUXILIAR II ENCARGADO DE DONACIONES] B --- D[AUXILIAR II VERIFICADOR PUESTO DE CONTROL LA PAZ (RESPONSABLE DE VERIFICADORES)] D --- E[AUXILIAR II VERIFICADOR PUESTO DE CONTROL LA PAZ (VERIFICADORES)] </pre>	
Formación Académica	Licenciatura con Título en Provisión Nacional	
Experiencia General	Cinco años de experiencia laboral debidamente acreditada.	
Experiencia Especifica	Tres años de experiencia laboral debidamente acreditada.	
Objetivo	Realizar la recepción, devolución y donación de la hoja de coca incautada.	
Dependencia y Autoridad	Dependencia Lineal	Técnico VI en Comercialización La Paz
	Autoridad Lineal	Ninguno
	Autoridad Funcional	Ninguna
Relaciones de Coordinación	Intrainstitucional	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras y todas sus dependencias

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

	Interinstitucional	Grupo especial de control de coca. Organizaciones sociales. Comercializadores de hoja de coca.
--	---------------------------	--

Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar informes detallados de la recepción de la hoja de coca. 2. Recepcionar las solicitudes de donaciones de la hoja de coca de las entidades públicas. 3. Realizar informes de devolución de la hoja de coca. 4. Realizar informes acerca de las donaciones de la hoja de coca.
-----------	--

	NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

Denominación del puesto	AUXILIAR II – VERIFICADOR EN PUESTO DE CONTROL	
Ubicación	<pre> graph TD A[TÉCNICO VI EN COMERCIALIZACIÓN LA PAZ] --- B[SECRETARIA] B --- C[AUXILIAR II ENCARGADO DE DONACIONES] B --- D[AUXILIAR II VERIFICADOR PUESTO DE CONTROL LA PAZ (RESPONSABLE DE VERIFICADORES)] D --- E[AUXILIAR II VERIFICADOR PUESTO DE CONTROL LA PAZ (VERIFICADORES)] </pre>	
Formación Académica	Técnico superior	
Experiencia General	Cinco años de experiencia laboral debidamente acreditada.	
Experiencia Específica	Tres años de experiencia laboral debidamente acreditada.	
Objetivo	Realizar la supervisión, control y seguimiento del transporte de la hoja de coca en los puestos control.	
Dependencia y Autoridad	Dependencia Lineal	Técnico VI en Comercialización La Paz
	Autoridad Lineal	Auxiliar II Verificadores de Puestos de Control
	Autoridad Funcional	Ninguna
Relaciones de Coordinación	Intrainstitucional	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras y todas sus dependencias

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

	Interinstitucional	Grupo especial de control de coca. Organizaciones sociales. Comercializadores de hoja de coca.
--	---------------------------	--

Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar los documentos de los productores al detalle, comerciantes al detalle, empresas de industrialización e instituciones de investigación y donaciones. 2. Verificar el embalaje peso y cantidad de la hoja de coca. 3. Extender la quia de internación en los puestos de control. 4. Sellar la hoja de ruta de transporte en los puestos de control inicial, intermedios y final. 5. Respetar los derechos y garantías constitucionales de los productores, productores al detalle, comerciantes al detalle, empresas de industrialización e instituciones de investigación y donaciones.
-----------	---

	NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

Denominación del puesto	ENCARGADO DE CONTROL Y FISCALIZACIÓN A LA INDUSTRIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE LA HOJA DE COCA	
Ubicación	<pre> graph TD A[Encargado de Control y Fiscalización a la Industrialización e Investigación de la Hoja de Coca] --> B[Técnico V de Investigación e Innovación de la Hoja de Coca] A --> C[Técnico VI de Revalorización y Promoción de la Hoja de Coca] A --> D[Técnico VI en Asistencia Técnica Integral y Control Social en la Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca] </pre>	
Formación Académica	Licenciatura con Título en Provisión Nacional	
Experiencia General	Cinco años de experiencia laboral debidamente acreditada.	
Experiencia Especifica	Tres años de experiencia laboral debidamente acreditada a partir del Título en Provisión Nacional	
Objetivo	Proponer y formular perfiles y/o proyectos de industrialización de la hoja de coca”, dirigidas al área de los Yungas de La Paz y el Trópico de Cochabamba; asimismo apoyo técnico a las iniciativas privadas dentro el área de industrialización de medicinas.	
Dependencia y Autoridad	Dependencia Lineal	Jefe de Unidad III Industrialización Control fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca
	Autoridad Lineal	Ninguna
	Autoridad Funcional	Ninguna
Relaciones de Coordinación	Intrainstitucional	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierra y todas sus dependencias
	Interinstitucional	Municipios de los Yungas y del Trópico de Cochabamba.

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

		<p>Instituciones superiores y universidades del sistema nacional.</p> <p>Entidades Gubernamentales y no Gubernamentales del estado plurinacional.</p> <p>Viceministerio de Gobierno.</p> <p>Organizaciones Sociales.</p> <p>Fuerza Especial de Lucha Contra el Narco Trafico.</p>
--	--	---

Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar y realizar el seguimiento de convenios de investigación científica y estudios de campo sobre la hoja de coca con Universidades y otras instituciones públicas 2. Formular y promocionar los derivados de coca en la línea de líquidos y sólidos 3. Elaborar de planes de promoción y seguimiento a las industrias de coca públicas y privado
------------------	---

	NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

Denominación del puesto	TÉCNICO V DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN DE LA HOJA DE COCA	
Ubicación	<pre> graph TD A[Encargado de Control y Fiscalización a la Industrialización e Investigación de la Hoja de Coca] --> B[Técnico V de Investigación e Innovación de la Hoja de Coca] A --> C[Técnico VI de Revalorización y Promoción de la Hoja de Coca] A --> D[Técnico VI en Asistencia Técnica Integral y Control Social en la Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca] </pre>	
Formación Académica	Licenciatura con Título en Provisión Nacional	
Experiencia General	Cinco años de experiencia laboral debidamente acreditada.	
Experiencia Específica	Tres años de experiencia laboral debidamente acreditada a partir del Título en Provisión Nacional	
Objetivo	Brindar apoyo administrativo y operativas en las labores de la Dirección General de la Hoja de Coca e Industrialización en lo referente a las actividades ejecutivas de representación, control al Personal técnico y Administrativo, además de asumir funciones en las diferentes salidas en comisión oficial.	
Dependencia y Autoridad	Dependencia Lineal	Jefe de Unidad III Industrialización Control fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca
	Autoridad Lineal	Ninguna
	Autoridad Funcional	Ninguna
Relaciones de Coordinación	Intrainstitucional	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras y todas sus dependencias-
	Interinstitucional	Ministerios, Municipios rurales, Gobernaciones, Universidades y otras Instituciones públicas y privadas. Asociaciones de productores, Federaciones campesinas y otras Organizaciones Sociales.

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar y realizar el seguimiento de convenios de investigación científica y estudios de campo sobre la hoja de coca con Universidades y otras instituciones públicas. 2. Formular y promocionar los derivados de coca en la línea de líquidos y sólidos 3. Elaborar de planes de promoción y seguimiento a las industrias de coca públicas y privado 																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;"></th> <th style="width: 25%;">NOMBRE</th> <th style="width: 25%;">CARGO</th> <th style="width: 20%;">FECHA</th> <th style="width: 10%;">FIRMA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Elaborado por:</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Revisado por:</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Aprobado por:</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA	Elaborado por:					Revisado por:					Aprobado por:				
	NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA																	
Elaborado por:																					
Revisado por:																					
Aprobado por:																					

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

Denominación del puesto	TÉCNICO VI DE REVALORIZACIÓN Y PROMOCIÓN DE LA HOJA DE COCA	
Ubicación	<pre> graph TD A[Encargado de Control y Fiscalización a la Industrialización e Investigación de la Hoja de Coca] --> B[Técnico V de Investigación e Innovación de la Hoja de Coca] A --> C[Técnico VI de Revalorización y Promoción de la Hoja de Coca] A --> D[Técnico VI en Asistencia Técnica Integral y Control Social en la Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca] </pre>	
Formación Académica	Licenciatura con Título en Provisión Nacional	
Experiencia General	Cinco años de experiencia laboral debidamente acreditada.	
Experiencia Específica	Tres años de experiencia laboral debidamente acreditada a partir del Título en Provisión Nacional	
Objetivo	Apoyar en la capacitación sobre producción agroecológica, elaborar proyectos y propuestas dentro el área industrialización de la hoja de coca, dirigidas al área en los Yungas de La Paz y el Trópico de Cochabamba. Además, brindar información técnica a las empresas de industrialización en los aspectos de la materia prima y sus potencialidades	
Dependencia y Autoridad	Dependencia Lineal	Jefe de Unidad III Industrialización Control fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca
	Autoridad Lineal	Ninguna
	Autoridad Funcional	Ninguna
Relaciones de Coordinación	Intrainstitucional	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras y todas sus dependencias-
	Interinstitucional	Universidades del Sistema Nacional. Municipios de los Yungas de La Paz y Trópico de Cochabamba. Asociación Departamental de productores de Coca y 6 Federaciones del Trópico de Cochabamba.

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

		Entidades no Gubernamentales y otras entidades Gubernamentales
--	--	--

Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar y realizar el seguimiento de convenios de investigación científica y estudios de campo sobre la hoja de coca con Universidades y otras instituciones públicas. 2. Formular y promocionar los derivados de coca en la línea de líquidos y sólidos 3. Elaborar de planes de promoción y seguimiento a las industrias de coca públicas y privado.
------------------	---

	NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

Denominación del puesto	TÉCNICO VI EN ASISTENCIA TÉCNICA INTEGRAL Y CONTROL SOCIAL EN LA COMERCIALIZACIÓN E INDUSTRIALIZACIÓN DE LA HOJA DE COCA		
Ubicación	<pre> graph TD A[Encargado de Control y Fiscalización a la Industrialización e Investigación de la Hoja de Coca] --> B[Técnico V de Investigación e Innovación de la Hoja de Coca] A --> C[Técnico VI de Revalorización y Promoción de la Hoja de Coca] A --> D[Técnico VI en Asistencia Técnica Integral y Control Social en la Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca] </pre>		
Formación Académica	Licenciatura con Título en Provisión Nacional		
Experiencia General	Cinco años de experiencia laboral debidamente acreditada.		
Experiencia Específica	Tres años de experiencia laboral debidamente acreditada a partir del Título en Provisión Nacional		
Objetivo	<p>Elaboración de proyectos y/o perfiles de industrialización de la hoja de coca, apoyo técnico a las iniciativas privadas dentro el área de industrialización de Alimentos.</p> <p>Brindar información técnica a organizaciones o instituciones que promuevan evento</p>		
Dependencia y Autoridad	Dependencia Lineal	Jefe de Unidad III Industrialización Control fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	
	Autoridad Lineal	Ninguna	
	Autoridad Funcional	Ninguna	
Relaciones de Coordinación	Intrainstitucional	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras y todas sus dependencias.	
	Interinstitucional	Gobiernos Autónomos Municipales del Estado Plurinacional de Bolivia. Universidades del Sistema Nacional.	

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

	Asociación Departamental de los Productores de Coca de los Yungas de la Paz y las 6 Federaciones del Trópico de Cochabamba Entidades no gubernamentales Otras entidades gubernamentales. Organizaciones Sociales
--	---

Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar y realizar el seguimiento de convenios de investigación científica y estudios de campo sobre la hoja de coca con Universidades y otras instituciones públicas. 2. Formular y promocionar los derivados de coca en la línea de líquidos y sólidos 3. Elaborar de planes de promoción y seguimiento a las industrias de coca públicas y privado
------------------	--

	NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

ANEXO C



	NOMBRE	CARGO	FIRMA
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

1. Objetivo

El presente manual de procesos y procedimientos ha sido elaborado con el propósito de contribuir a que todos los funcionarios que trabajan en la DIGCOIN tengan el conocimiento de la secuencia de tareas que deben realizar de manera ordenada y eficaz, para lograr satisfacer las necesidades del usuario.

2. Utilidad del manual de procesos y procedimientos




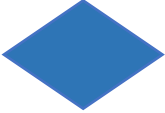



Un manual de procedimientos constituye en un valioso instrumento de Gestión Administrativa que ayuda a comprender la secuencia lógica de las tareas, describe de forma detallada la secuencia de tareas que se debe realizar para un proceso administrativo haciendo uso de los diagramas de flujo.

2.1 Diagrama de flujo

Conocidas también como flujogramas, representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las tareas, actividades u operaciones de un proceso. Para el diagrama de flujo utilizaremos la simbología de la norma ANSI (American National Standard Institute) la cual se emplea para diagramas de flujo administrativo como se puede observar en el siguiente cuadro Nro. 1

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

Cuadro Nro. 1 Simbología de la norma ANSI

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o termino Indica el principio o fin del flujo.
	Actividad Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento representa cualquier documento que entre se utilice se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo Indica que se guarde el documento de forma temporal o permanente
	Conector de pagina Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo. Dentro del conector se utilizan números para llevar el consecutivo.
	Conector Representa la continuidad del diagrama. Une dos actividades no consecutivas en una misma página. Dentro del conector se utilizan letras para llevar el consecutivo.

Fuente: Elaborado en base al libro Organización de Empresas- Enrique Benjamín y Franklin Fincowski

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

3. Marco legal

- ✓ Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, de 7 de febrero de 2009
- ✓ Ley No 906, de 08 de marzo de 2017, General de la Coca
- ✓ Decreto Supremo No 3318, de 06 de septiembre de 2017
- ✓ Resolución ministerial No 350

5.- Desarrollo del procedimiento de cambio de área de comercialización

Según el Decreto supremo No 3319 del 6 de septiembre del 2017, artículo 19 se menciona lo siguiente del productor al detalle y comerciante al detalle podrán solicitar al Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral el cambio de área y/o puesto de venta, instancia que autorizara su procedencia mediante resolución expresa considerando las excepciones y restricciones establecidas.

5.1 Descripción del procedimiento administrativo de: Cambio de área de comercialización

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DE: CAMBIO DE ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN			
No	UNIDAD ADMINISTRATIVA RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	DOCUMENTACIÓN
1	Ventanilla única del Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral	<p>Recibe la solicitud y los requisitos adjuntos para iniciar el trámite administrativo. ¿Cumple con los requisitos?</p> <p>No cumple con los requisitos, se le devuelve la solicitud al usuario y este vuelve a enviar su solicitud adjuntando los requisitos pertinentes.</p> <p>Si cumple con los requisitos, imprimen su hoja de ruta adjuntando los requisitos pertinentes, derivándolo al Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral.</p>	<p>Requisitos</p> <p>a) Nota de solicitud de cambio de área de venta dirigida al Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral.</p> <p>b) Cedula de Identidad (Fotocopia Simple)</p> <p>c) Licencia de funcionamiento actualizado o comprobante de pago de patente o certificado de puesto de venta actualizado y emitido por el Gobierno Autónomo Municipal de la jurisdicción que corresponde (Original o fotocopia actualizada)</p>

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

			d) Croquis de ubicación del puesto de venta, firmado por el solicitante (original). 1. Hoja de ruta
2	Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral (Coordinador de despacho)	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado a la Dirección General de Comercialización e Industrialización la Hoja de Coca.	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos
3	Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado a la Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos
4	Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado al Área de Comercialización	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos
5	Área de Comercialización	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado al Área de Sistemas	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos
6	Área de Sistemas	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. Realización de informe de Kardex y antecedentes. ¿Informe realizado? No , vuelve a revisión. Realizado , derivado al Área de Comercialización	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe de Kardex y antecedentes a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso.
7	Área de Comercialización	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión.	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe de Kardex y antecedentes

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

		Aprobada , derivado a la Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	<ul style="list-style-type: none"> a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso.
8	Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado a la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	<ul style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. <ul style="list-style-type: none"> a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso.
9	Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado al Área de Archivo.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta. 2. Requisitos adjuntos. 3. Informe de Kardex y antecedentes. <ul style="list-style-type: none"> a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso
10	Área de Archivo	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. Realización de informe de archivo, ¿Informe realizado? No realizado , vuelve a revisión. Realizado , derivado a la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	<ul style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. <ul style="list-style-type: none"> a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo
11	Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado al Área de Jurídica	<ul style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. <ul style="list-style-type: none"> a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo
12	Área de Jurídica	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. Realización del informe de legal y resolución administrativa. ¿Informe legal y resolución administrativa realizado? No realizada , vuelve a revisión.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. <ul style="list-style-type: none"> a) Kardex de comercialización del comerciante.

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

		Realizada , derivado al Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral.	b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa
13	Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado al Área de Jurídica	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa
14	Área de Jurídica	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. Notificación el formulario de notificación y recepción la boleta de depósito bancario. ¿Formulario notificado y boleta de depósito bancario adjuntado? No se realizó la notificación , se debe volver a notificar. Si, se realizó la notificación deberá adjuntar la boleta de depósito bancario según la tasa administrativa, para luego derivar a la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa 7. Formulario de notificación 8. Boleta de depósito bancario
15	Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado al Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa 7. Formulario de notificación

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

			8. Boleta de depósito bancario
16	Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	<p>Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos.</p> <p>¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada, vuelve a revisión. Aprobada, derivado al Área de Comercialización.</p>	<p>1. Hoja de ruta</p> <p>2. Requisitos adjuntos</p> <p>3. Informe, de Kardex y antecedentes.</p> <p>a) Kardex de comercialización del comerciante.</p> <p>b) Reporte del proceso</p> <p>4. Informe de archivo</p> <p>5. Informe legal</p> <p>6. Resolución administrativa</p> <p>7. Formulario de notificación</p> <p>Boleta de depósito bancario</p>
17	Área de Comercialización	<p>Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos.</p> <p>¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada, vuelve a revisión. Aprobada, derivado al Área de Sistemas</p>	<p>1. Hoja de ruta</p> <p>2. Requisitos adjuntos</p> <p>3. Informe, de Kardex y antecedentes.</p> <p>a) Kardex de comercialización del comerciante.</p> <p>b) Reporte del proceso</p> <p>4. Informe de archivo</p> <p>5. Informe legal</p> <p>6. Resolución administrativa</p> <p>7. Formulario de notificación</p> <p>8. Boleta de depósito bancario</p>
18	Área de Sistemas	<p>Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos.</p> <p>Realizar el cambio de área de comercialización en el sistema de acuerdo a la solicitud.</p> <p>¿Realizo cambio de área en el sistema? No realizo, vuelve a revisión. Si se realizó, derivado al Área de Comercialización</p>	<p>1. Hoja de ruta</p> <p>2. Requisitos adjuntos</p> <p>3. Informe, de Kardex y antecedentes.</p> <p>a) Kardex de comercialización del comerciante.</p> <p>b) Reporte del proceso</p> <p>4. Informe de archivo</p> <p>5. Informe legal</p> <p>6. Resolución administrativa</p>

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

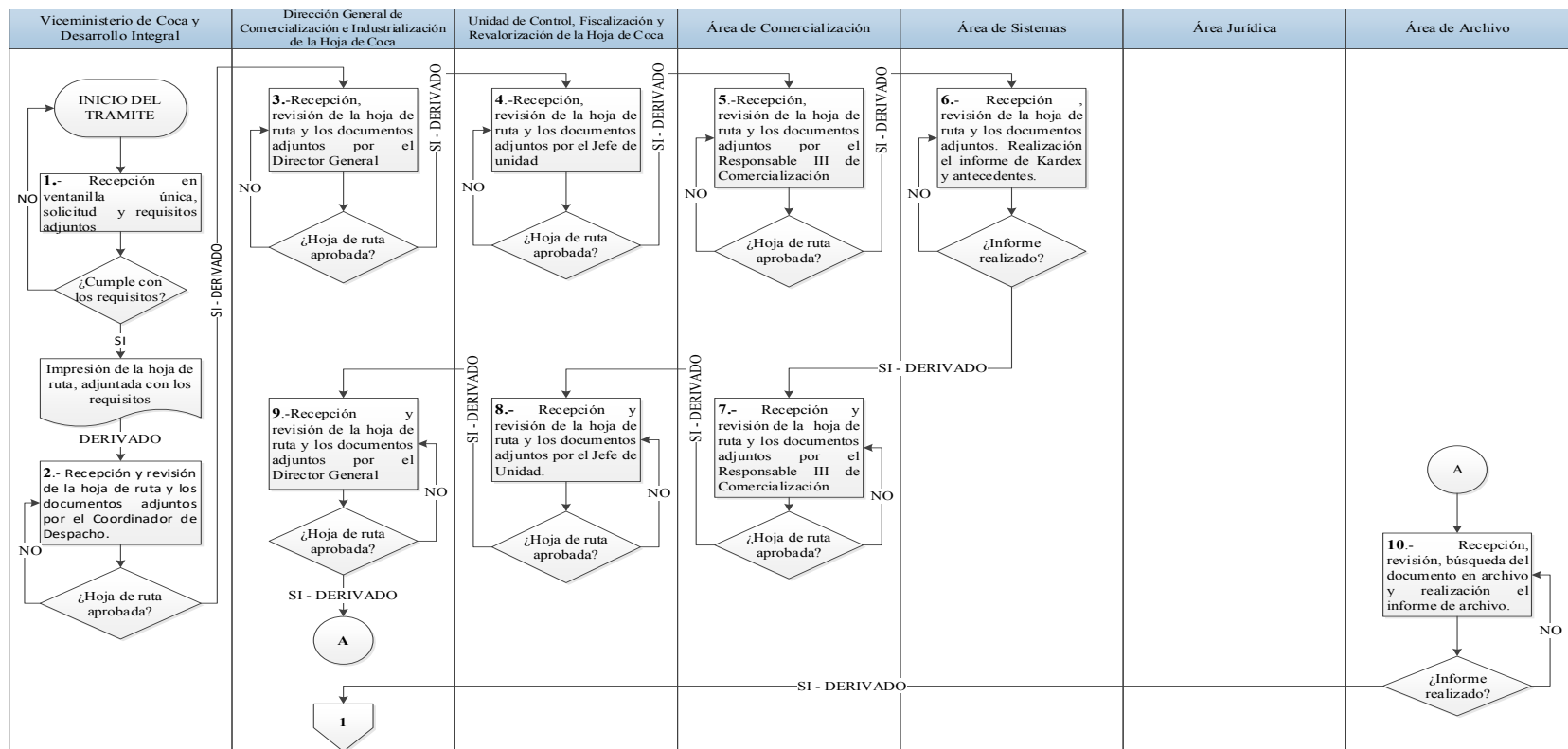
			<ol style="list-style-type: none"> 7. Formulario de notificación 8. Boleta de depósito bancario
19	Área de Comercialización	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado a la Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. <ol style="list-style-type: none"> a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa 7. Formulario de notificación 8. Boleta de depósito bancario
20	Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado a la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. <ol style="list-style-type: none"> a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa 7. Formulario de notificación 8. Boleta de depósito bancario
21	Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado al Área de Archivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. <ol style="list-style-type: none"> a) Kardex de comercialización del comerciante.

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

			b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa 7. Formulario de notificación 8. Boleta de depósito bancario
22	Área de Archivo	Recepción de la hoja de ruta y documentos adjuntos para la custodia de los documentos del trámite administrativo.	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa 7. Formulario de notificación 8. Boleta de depósito bancario
Producto		Autorización de cambio de área de comercialización	
Tasa administrativa (Monto a depositar Bs)		Bs. 500	

Fuente: Elaboración propia.

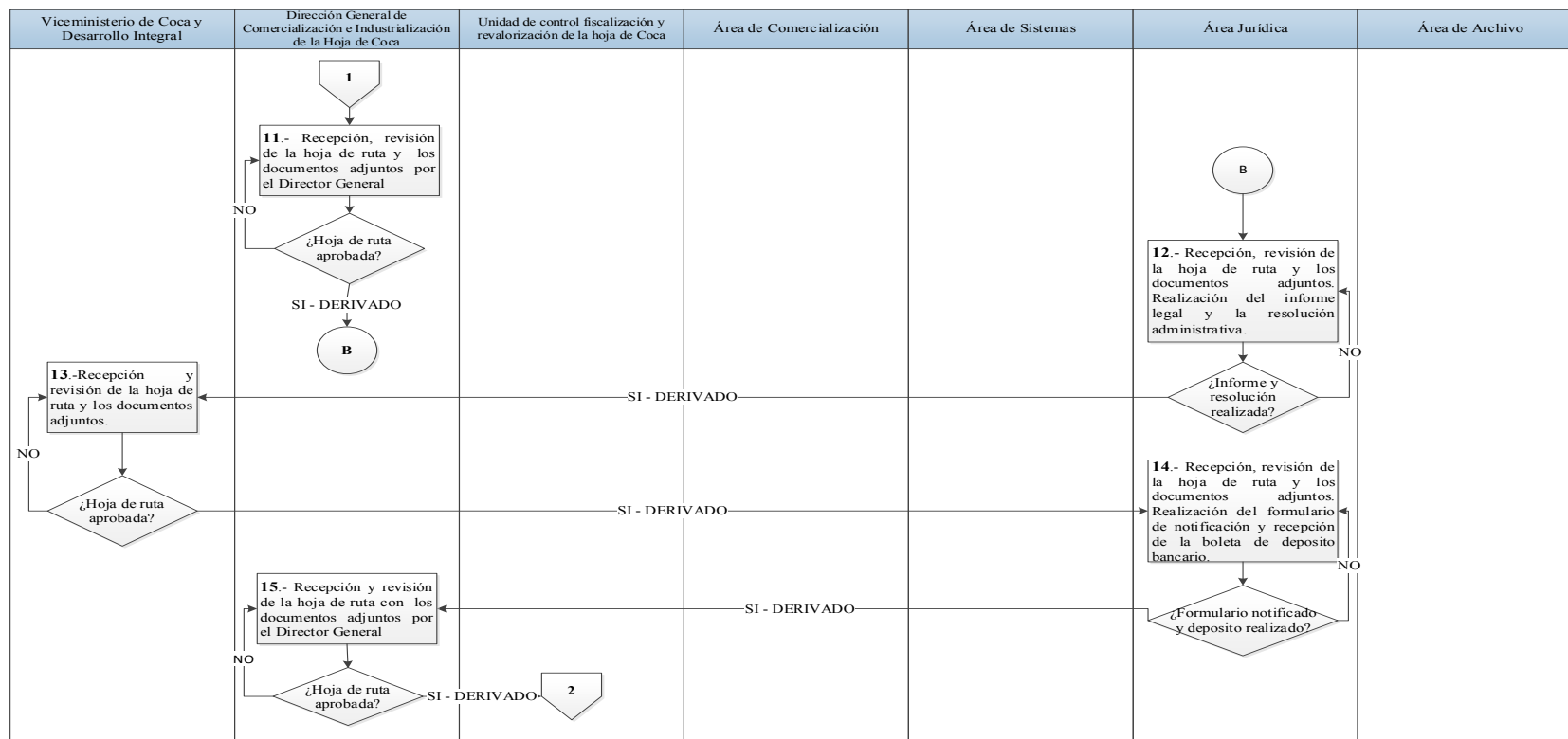
5.2 Diagrama de flujo del procedimiento administrativo de: Cambio de área de comercialización. (primera parte)



	NOMBRE	PUESTO QUE OCUPA	FIRMA	FECHA
ELABORADO POR:				
REVISADO POR:				
APROBADO POR:				

LOGO	Código	Versión	Página: <u> </u> de <u> </u>
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

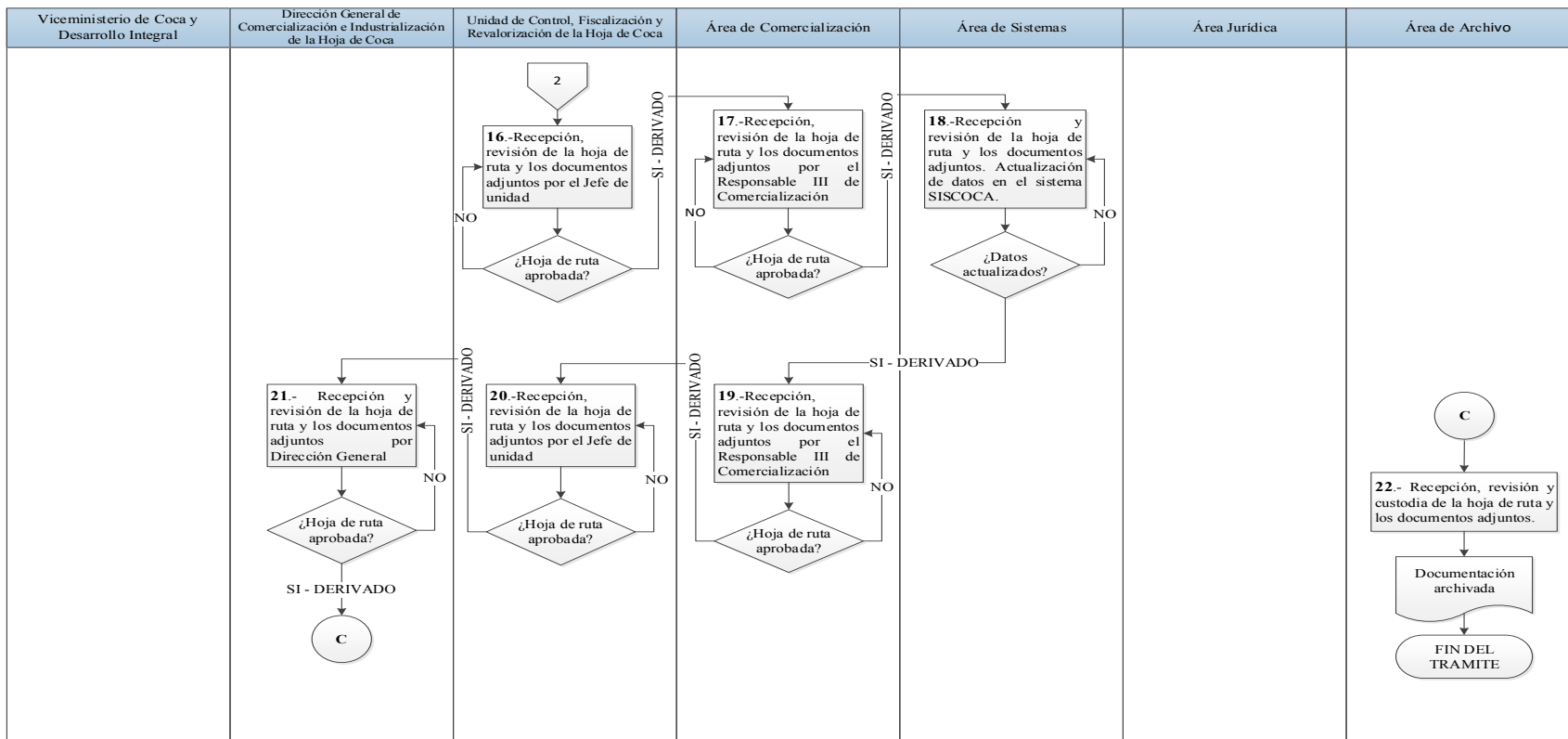
Diagrama de flujo del procedimiento administrativo de: Cambio de área de comercialización. (segunda parte)



ELABORADO POR:	NOMBRE	PUESTO QUE OCUPA	FIRMA	FECHA
REVISADO POR:				
APROBADO POR:				

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

Diagrama de flujo del procedimiento administrativo de: Cambio de área de comercialización. (tercera parte)



ELABORADO POR:	NOMBRE	PUESTO QUE OCUPA	FIRMA	FECHA
REVISADO POR:				
APROBADO POR:				

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

6.- Desarrollo del procedimiento administrativo de cambio de puesto de venta de comercialización

Según el Decreto supremo No 3319 del 6 de septiembre del 2017, artículo 19 se menciona lo siguiente del productor al detalle y comerciante al detalle podrán solicitar al Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral el cambio de área y/o puesto de venta, instancia que autorizara su procedencia mediante resolución expresa considerando las excepciones y restricciones establecidas.

6.1 Descripción del proceso del procedimiento administrativo de: Cambio de cambio de puesto de venta de comercialización

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DE: CAMBIO DE PUESTO DE VENTA DE COMERCIALIZACIÓN			
No	UNIDAD ADMINISTRATIVA RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	DOCUMENTACIÓN
1	Ventanilla única del Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral	<p>Recibe la solicitud y los requisitos adjuntos para iniciar el trámite administrativo.</p> <p>¿Cumple con los requisitos?</p> <p>No cumple con los requisitos, se le devuelve la solicitud al usuario y este vuelve a enviar su solicitud adjuntando los requisitos pertinentes.</p> <p>Si cumple con los requisitos, imprimen su hoja de ruta adjuntando los requisitos pertinentes, derivándolo al Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral.</p>	<p>Requisitos</p> <p>a) Nota de solicitud de cambio de puesto de venta dirigida al Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral.</p> <p>b) Cedula de Identidad (Fotocopia Simple)</p> <p>c) Licencia de funcionamiento actualizado o comprobante de pago de patente o certificado de puesto de venta actualizado y emitido por el Gobierno Autónomo Municipal de la jurisdicción que corresponde (Original o fotocopia actualizada)</p> <p>d) Croquis de ubicación del puesto de venta, firmado por el solicitante (original).</p> <p>1. Hoja de ruta</p>
2	Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral (Coordinador de despacho)	<p>Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos.</p> <p>¿Hoja de ruta aprobada?</p> <p>No aprobada, vuelve a revisión.</p>	<p>1. Hoja de ruta</p> <p>2. Requisitos adjuntos</p>

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

		Aprobada , derivado a la Dirección General de Comercialización e Industrialización la Hoja de Coca.	
3	Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado a la Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos
4	Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado al Área de Comercialización	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos
5	Área de Comercialización	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado al Área de Sistemas	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos
6	Área de Sistemas	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. Realización de informe de Kardex y antecedentes. ¿Informe realizado? No , vuelve a revisión. Realizado , derivado al Área de Comercialización	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe de Kardex y antecedentes a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso.
7	Área de Comercialización	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado a la Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe de Kardex y antecedentes a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso.
8	la Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado a la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso.

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

9	Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada, derivado al Área de Archivo.	1. Hoja de ruta. 2. Requisitos adjuntos. 3. Informe de Kardex y antecedentes. a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso
10	Área de Archivo	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. Realización de informe de archivo, ¿Informe realizado? No realizado , vuelve a revisión. Realizado , derivado a la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo
11	Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado al Área de Jurídica	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo
12	Área de Jurídica	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. Realización del informe de legal y resolución administrativa. ¿Informe legal y resolución administrativa realizado? No realizada , vuelve a revisión. Realizada , derivado al Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral.	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa
13	Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado al Área de Jurídica	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

			<ol style="list-style-type: none"> 5. Informe legal 6. Resolución administrativa
14	Área de Jurídica	<p>Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. Notificar el formulario de notificación y recepción de la boleta de depósito bancario.</p> <p>¿Formulario notificado y boleta de depósito bancario adjuntado?</p> <p>No se realizó la notificación, se debe volver a notificar.</p> <p>Si, se realizó la notificación deberá adjuntar la boleta de depósito bancario según la tasa administrativa, para luego derivar a la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. <ol style="list-style-type: none"> a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa 7. Formulario de notificación 8. Boleta de depósito bancario
15	Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	<p>Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos.</p> <p>¿Hoja de ruta aprobada?</p> <p>No aprobada, vuelve a revisión.</p> <p>Aprobada, derivado al Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. <ol style="list-style-type: none"> a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa 7. Formulario de notificación 8. Boleta de depósito bancario
16	Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	<p>Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos.</p> <p>¿Hoja de ruta aprobada?</p> <p>No aprobada, vuelve a revisión.</p> <p>Aprobada, derivado al Área de Comercialización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. <ol style="list-style-type: none"> a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa 7. Formulario de notificación

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

			Boleta de depósito bancario
17	Área de Comercialización	<p>Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos.</p> <p>¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada, vuelve a revisión. Aprobada, derivado al Área de Sistemas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. <ol style="list-style-type: none"> a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa 7. Formulario de notificación 8. Boleta de depósito bancario
18	Área de Sistemas	<p>Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos.</p> <p>Realizar el cambio de puesto de venta de comercialización en el sistema de acuerdo a la solicitud.</p> <p>¿Realizo cambio de área en el sistema? No realizo, vuelve a revisión. Si se realizó, derivado al Área de Comercialización</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. <ol style="list-style-type: none"> a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa 7. Formulario de notificación 8. Boleta de depósito bancario
19	Área de Comercialización	<p>Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos.</p> <p>¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada, vuelve a revisión. Aprobada, derivado a la Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. <ol style="list-style-type: none"> a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

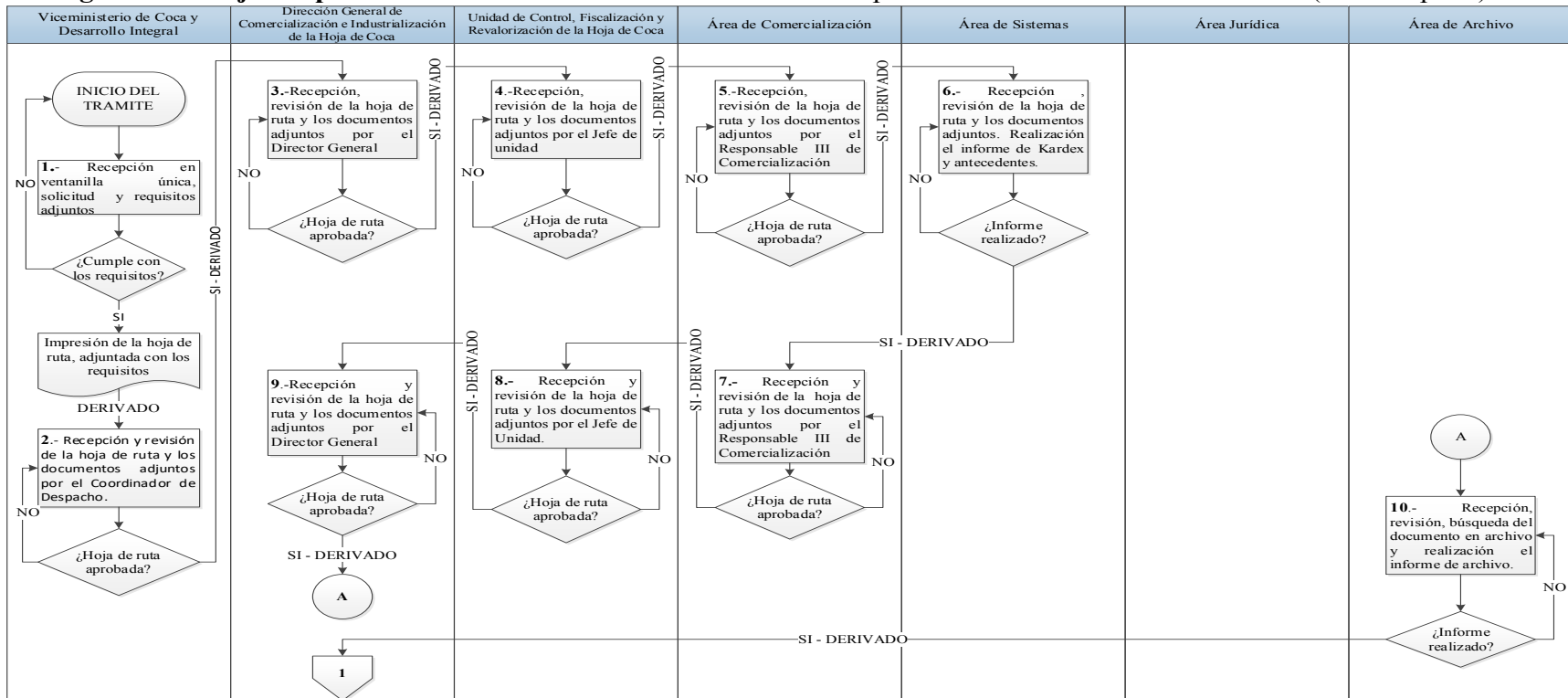
			<ol style="list-style-type: none"> 6. Resolución administrativa 7. Formulario de notificación 8. Boleta de depósito bancario
20	Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado a la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. <ol style="list-style-type: none"> a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa 7. Formulario de notificación 8. Boleta de depósito bancario
21	Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado al Área de Archivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. <ol style="list-style-type: none"> a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa 7. Formulario de notificación 8. Boleta de depósito bancario
22	Área de Archivo	Recepción de la hoja de ruta y documentos adjuntos para la custodia de los documentos del trámite administrativo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. <ol style="list-style-type: none"> a) Kardex de comercialización del comerciante.

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

			b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa 7. Formulario de notificación 8. Boleta de depósito bancario
Producto	Autorización de cambio de puesto de venta de comercialización		
Tasa administrativa (Monto a depositar Bs)	Bs. 100		

Fuente: Elaboración propia.

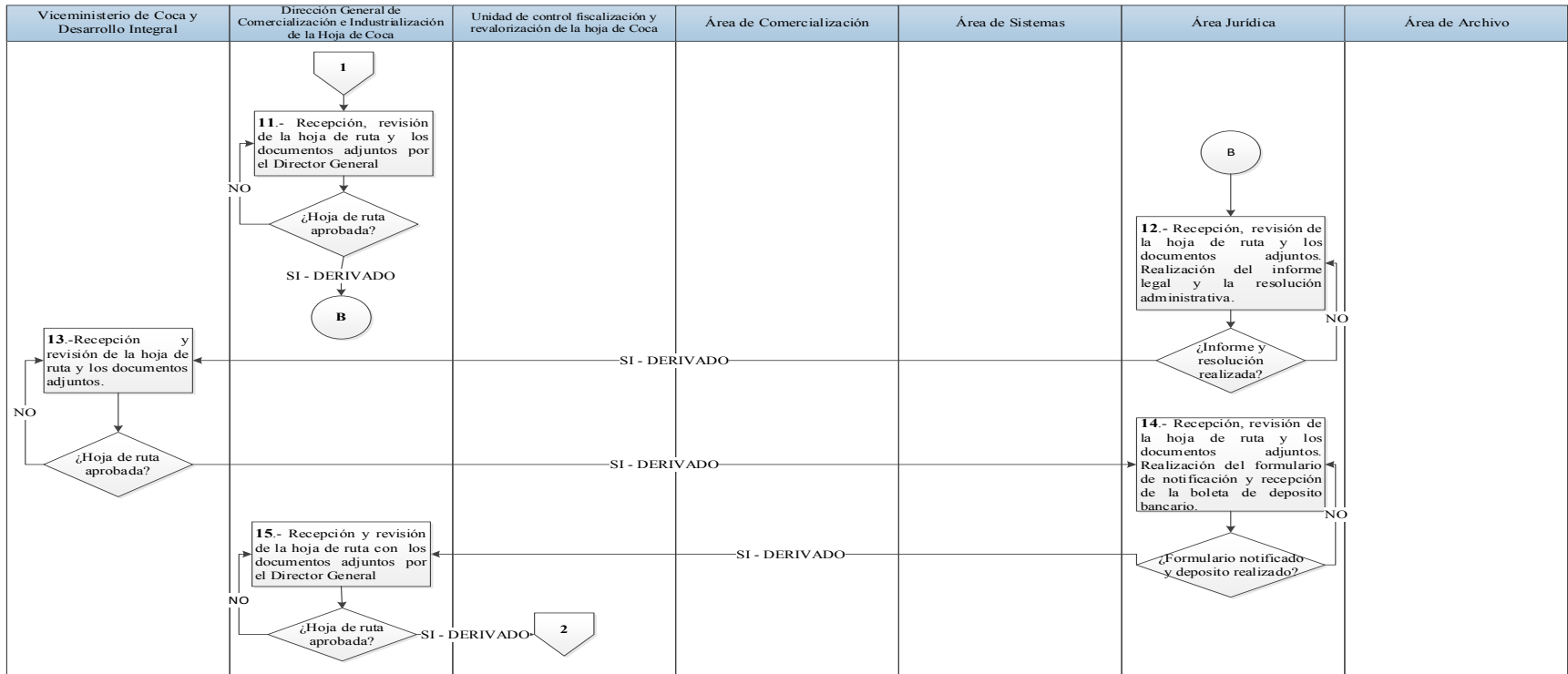
6.2 Diagrama de flujo del procedimiento administrativo de: Cambio de puesto de venta de comercialización. (Primera parte)



	NOMBRE	PUESTO QUE OCUPA	FIRMA	FECHA
ELABORADO POR:				
REVISADO POR:				
APROBADO POR:				

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

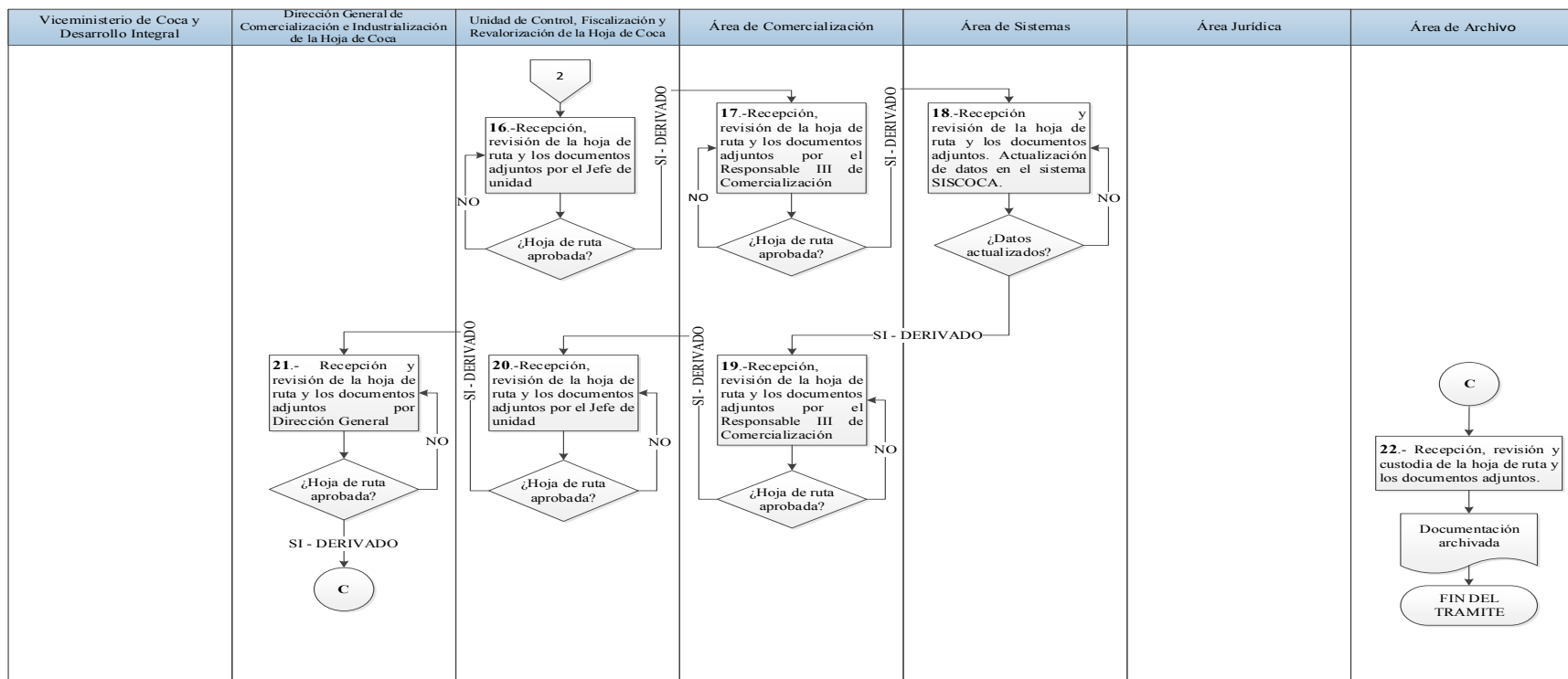
Diagrama de flujo del procedimiento administrativo de: Cambio de puesto de venta de comercialización. (Segunda parte)



ELABORADO POR:	NOMBRE	PUESTO QUE OCUPA	FIRMA	FECHA
REVISADO POR:				
APROBADO POR:				

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

Diagrama de flujo del procedimiento administrativo de: Cambio de puesto de venta de comercialización. (Tercera parte).



ELABORADO POR:	NOMBRE	PUESTO QUE OCUPA	FIRMA	FECHA
REVISADO POR:				
APROBADO POR:				

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

7.- Desarrollo del procedimiento administrativo de sustitución de registro de comercializador del productor al detalle y/o comerciante al detalle

Según el Decreto supremo No 3319 del 6 de septiembre del 2017, artículo 15 la sustitución del registro de comercializador para los productores al detalle y/o comerciantes al detalle procederá únicamente en los siguientes casos:

- a) Sucesión hereditaria hasta el segundo grado consanguíneo en línea ascendente o descendente.
- b) Disposición del titular dentro de la Comunidad, Sindicato, Federación o Confederación.
- c) Inactividad en la comercialización de la hoja de coca durante 12 meses continuos sin justificación alguna, previo reporte anual del Viceministerio de Coca y Desarrollo integral
- d) Suspensión definitiva de la titular derivada de proceso administrativo.

7.1 Descripción del procedimiento administrativo de: Sustitución de registro de comercializador del productor al detalle por sucesión hereditaria

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DE: SUSTITUCIÓN DEL REGISTRO DE COMERCIALIZADOR DE PRODUCTOR AL DETALLE POR SUCESIÓN HEREDITARIA			
Nº	UNIDAD ADMINISTRATIVA RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	DOCUMENTACIÓN
1	Ventanilla única del Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral	<p>Recibe la solicitud y los requisitos adjuntos para iniciar el trámite administrativo. ¿Cumple con los requisitos?</p> <p>No cumple con los requisitos, se le devuelve la solicitud al usuario y este vuelve a enviar su solicitud adjuntando los requisitos pertinentes.</p> <p>Si cumple con los requisitos, imprimen su hoja de ruta adjuntando los requisitos pertinentes, derivándolo al Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral.</p>	<p>Requisitos</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Nota de solicitud de sustitución por sucesión hereditaria de registro de comercializador dirigida al Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral. b) Sentencia ejecutoria o testimonio de declaración de heredero (Original o fotocopia legalizada) c) En caso de existir dos o más herederos, documento privado de cesión del ejercicio de derecho con certificación de firma notarial o testimonio de poder otorgado en favor de uno de ellos (Original o fotocopia legalizada)

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

			<ul style="list-style-type: none"> d) Cedula de identidad del heredero (a) (fotocopia simple) e) Licencia de funcionamiento actualizado y comprobante de pago de patente (Original o fotocopia legalizada) f) Carnet de productor por la autoridad competente (fotocopia simple) acompañado de la certificación otorgada por la organización social a la que pertenece (Original) g) Croquis de la ubicación del puesto de venta firmado por el solicitante. (Original)
2	Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral (Coordinador de despacho)	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado a la Dirección General de Comercialización e Industrialización la Hoja de Coca.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos
3	Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado a la Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	<ul style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos
4	Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado al Área de Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos
5	Área de Comercialización	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado al Área de Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos
6	Área de Sistemas	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

		Realización de informe de Kardex y antecedentes. ¿Informe realizado? No , vuelve a revisión. Realizado , derivado al Área de Comercialización	3. Informe de Kardex y antecedentes a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso.
7	Área de Comercialización	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado a la Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe de Kardex y antecedentes a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso.
8	la Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado a la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso.
9	Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada, derivado al Área de Archivo.	1. Hoja de ruta. 2. Requisitos adjuntos. 3. Informe de Kardex y antecedentes. a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso
10	Área de Archivo	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. Realización de informe de archivo, ¿Informe realizado? No realizado , vuelve a revisión. Realizado , derivado a la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo
11	Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado al Área de Jurídica	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo
12	Área de Jurídica	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. Realización del informe de legal y resolución administrativa.	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes.

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

		¿Informe legal y resolución administrativa realizado? No realizada , vuelve a revisión. Realizada , derivado al Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral.	<ol style="list-style-type: none"> a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa
13	Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado al Área de Jurídica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. <ol style="list-style-type: none"> a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa
14	Área de Jurídica	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. Notificar el formulario de notificación y recepción la boleta de depósito bancario. ¿Formulario notificado y boleta de depósito bancario adjuntado? No se realizó la notificación , se debe volver a notificar. Si, se realizó la notificación deberá adjuntar la boleta de depósito bancario según la tasa administrativa, para luego derivar a la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. <ol style="list-style-type: none"> a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa 7. Formulario de notificación 8. Boleta de depósito bancario
15	Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado al Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. <ol style="list-style-type: none"> a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa 7. Formulario de notificación 8. Boleta de depósito bancario
16	Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes.

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

		Aprobada , derivado al Área de Comercialización.	<ul style="list-style-type: none"> a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa 7. Formulario de notificación Boleta de depósito bancario
17	Área de Comercialización	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado al Área de Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa 7. Formulario de notificación 8. Boleta de depósito bancario
18	Área de Sistemas	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. Realizar la sustitución del registro de comercialización de productor al detalle por sucesión hereditaria en el sistema de acuerdo a la solicitud. ¿Realizo cambio de área en el sistema? No realizo , vuelve a revisión. Si se realizó , derivado al Área de Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa 7. Formulario de notificación 8. Boleta de depósito bancario
19	Área de Comercialización	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado a la Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	<ul style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

			<ol style="list-style-type: none"> 6. Resolución administrativa 7. Formulario de notificación 8. Boleta de depósito bancario
20	Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado a la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. <ol style="list-style-type: none"> a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa 7. Formulario de notificación 8. Boleta de depósito bancario
21	Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado al Área de Archivo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. <ol style="list-style-type: none"> a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa 7. Formulario de notificación 8. Boleta de depósito bancario
22	Área de Archivo	Recepción de la hoja de ruta y documentos adjuntos para la custodia de los documentos del trámite administrativo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. <ol style="list-style-type: none"> a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa 7. Formulario de notificación 8. Boleta de depósito bancario

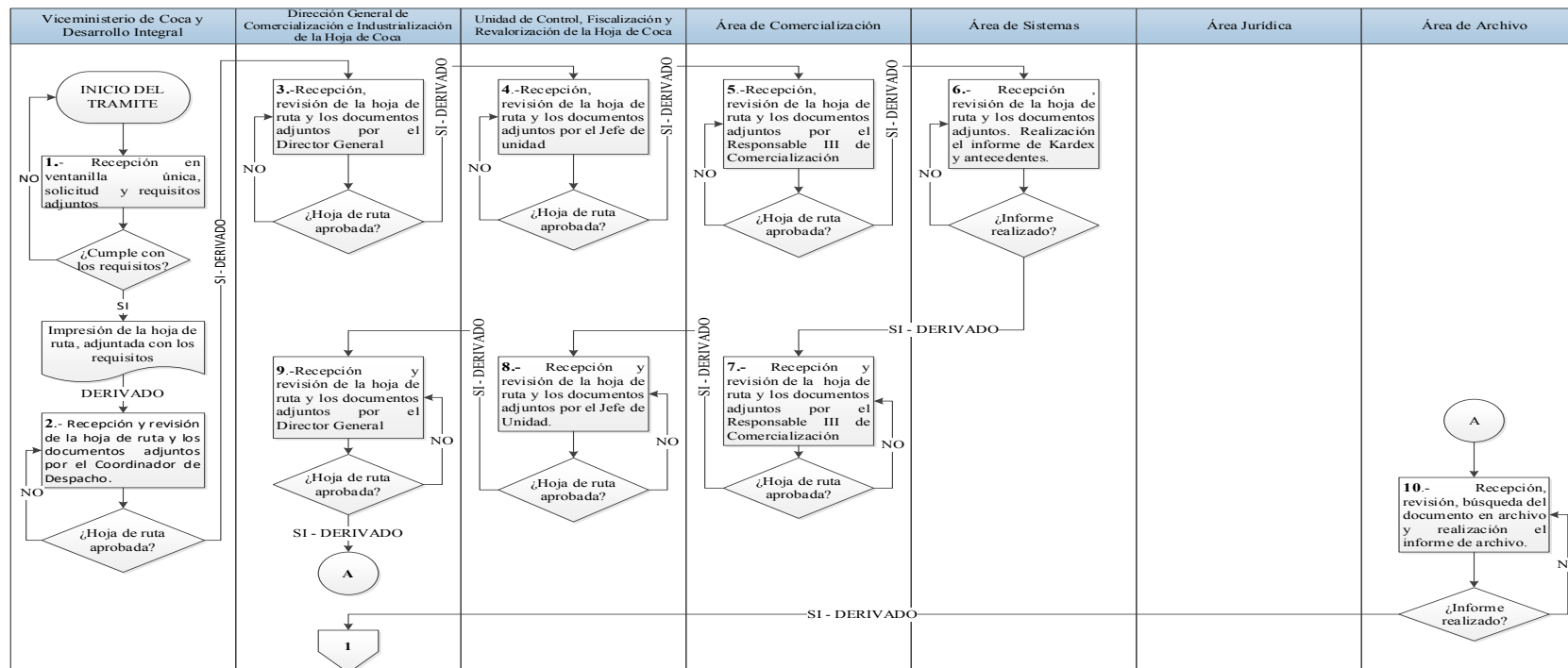
LOGO	Código	Versión	Página: <u> </u> de <u> </u>
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

Producto	Sustitución por sucesión hereditaria
Tasa administrativa (Monto a depositar Bs)	Bs. 600

Fuente: Elaboración propia.

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

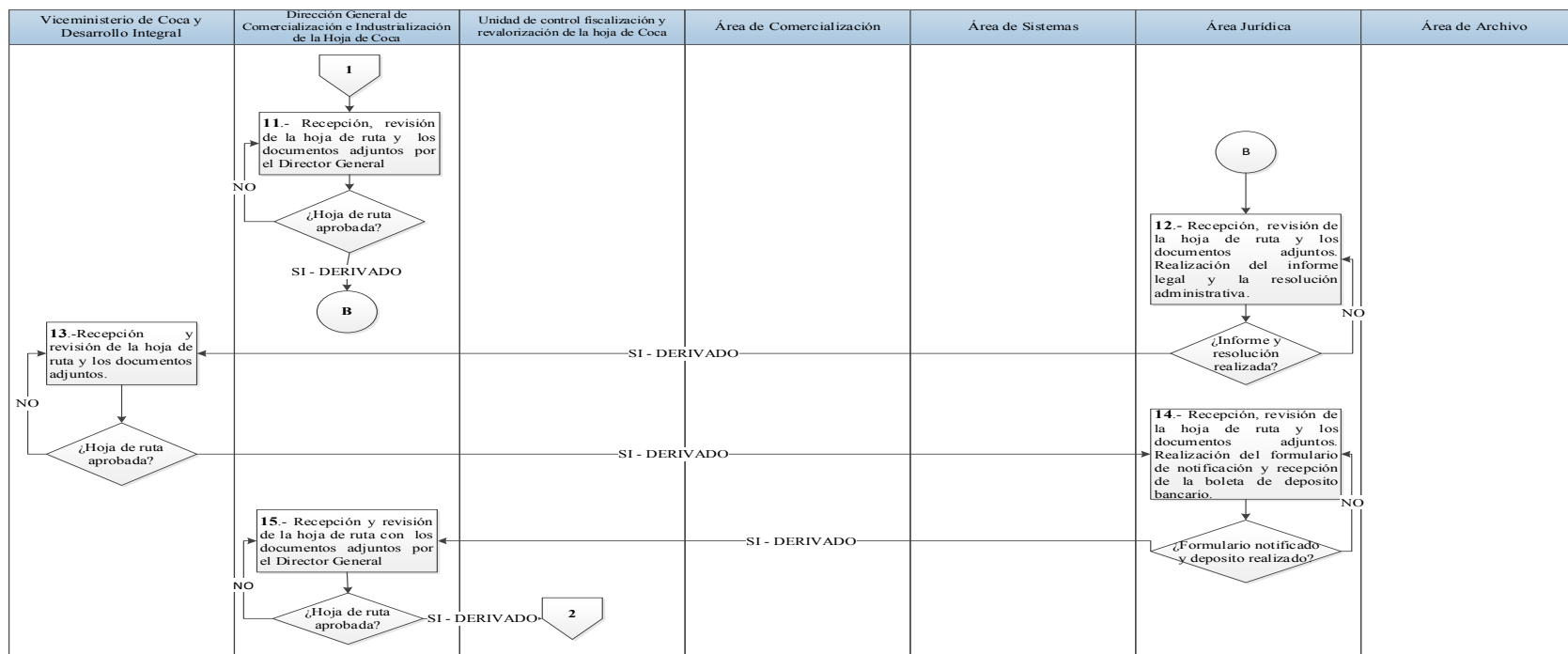
7.3 Diagrama de flujo del procedimiento administrativo de: Sustitución de registro de comercializador del productor al detalle por sucesión hereditaria (Primera parte)



ELABORADO POR:	NOMBRE	PUESTO QUE OCUPA	FIRMA	FECHA
REVISADO POR:				
APROBADO POR:				

LOGO	Código	Versión	Página: <u> </u> de <u> </u>
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

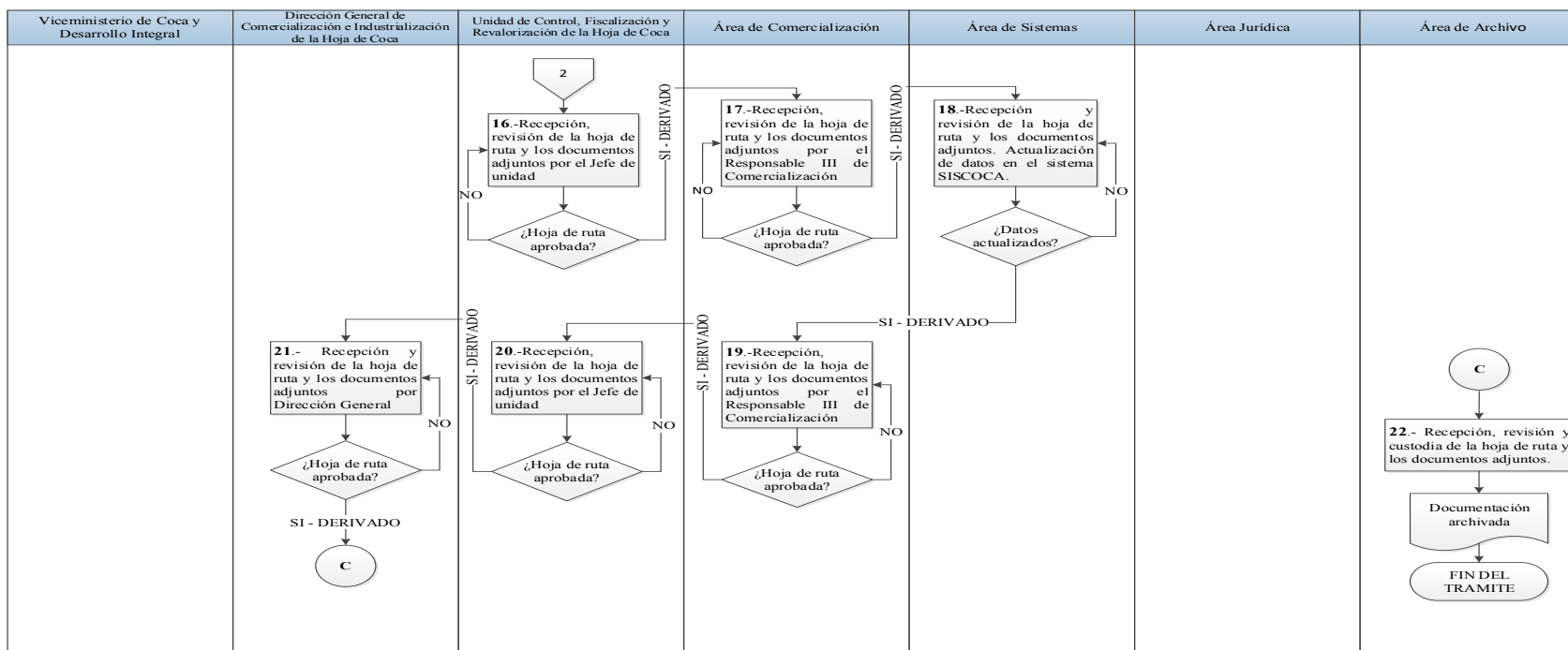
Diagrama de flujo del procedimiento administrativo de: Sustitución de registro de comercializador del productor al detalle por sucesión hereditaria (Segunda parte)



ELABORADO POR:	NOMBRE	PUESTO QUE OCUPA	FIRMA	FECHA
REVISADO POR:				
APROBADO POR:				

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

Diagrama de flujo del procedimiento administrativo de: Sustitución de registro de comercializador del productor al detalle por sucesión hereditaria (Tercera parte)



	NOMBRE	PUESTO QUE OCUPA	FIRMA	FECHA
ELABORADO POR:				
REVISADO POR:				
APROBADO POR:				

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

7.3 Descripción del procedimiento administrativo de: Sustitución de registro de comercializador del productor al detalle por disposición del titular

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DE: SUSTITUCIÓN DEL REGISTRO DE COMERCIALIZADOR DE PRODUCTOR AL DETALLE POR SUCESIÓN HEREDITARIA			
No	UNIDAD ADMINISTRATIVA RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	DOCUMENTACIÓN
1	Ventanilla única del Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral	<p>Recibe la solicitud y los requisitos adjuntos para iniciar el trámite administrativo.</p> <p>¿Cumple con los requisitos?</p> <p>No cumple con los requisitos, se le devuelve la solicitud al usuario y este vuelve a enviar su solicitud adjuntando los requisitos pertinentes.</p> <p>Si cumple con los requisitos, imprimen su hoja de ruta adjuntando los requisitos pertinentes, derivándolo al Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral.</p>	<p>Requisitos</p> <p>a) Nota de solicitud de sustitución de comercializador dirigida al Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral.</p> <p>b) Cedula de Identidad del que realiza la disposición y beneficiario (a) (fotocopia simple).</p> <p>c) Licencia de comercialización del productor al detalle (original).</p> <p>d) Documento de manifestación de voluntad presentada al sindicato o comunidad con certificación de firma notarial (original).</p> <p>e) Licencia de funcionamiento actualizado y comprobante de pago de patente (original o fotocopia legalizada).</p> <p>f) Carnet de comercializador de productor al detalle (original).</p> <p>g) Croquis de la ubicación del puesto de venta</p> <p>1. Hoja de ruta</p>
2	Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral (Coordinador de despacho)	<p>Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos.</p> <p>¿Hoja de ruta aprobada?</p> <p>No aprobada, vuelve a revisión. Aprobada, derivado a la Dirección General de Comercialización e Industrialización la Hoja de Coca.</p>	<p>1. Hoja de ruta</p> <p>2. Requisitos adjuntos</p>
3	Dirección General de Comercialización e	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos.	<p>1. Hoja de ruta</p> <p>2. Requisitos adjuntos</p>

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

	Industrialización de la Hoja	¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado a la Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	
4	Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado al Área de Comercialización	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos
5	Área de Comercialización	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado al Área de Sistemas	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos
6	Área de Sistemas	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. Realización de informe de Kardex y antecedentes. ¿Informe realizado? No , vuelve a revisión. Realizado , derivado al Área de Comercialización	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe de Kardex y antecedentes a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso.
7	Área de Comercialización	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado a la Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe de Kardex y antecedentes a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso.
8	la Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado a la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso.
9	Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado al Área de Archivo.	1. Hoja de ruta. 2. Requisitos adjuntos. 3. Informe de Kardex y antecedentes. a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

10	Área de Archivo	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. Realización de informe de archivo, ¿Informe realizado? No realizado , vuelve a revisión. Realizado , derivado a la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo
11	Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado al Área de Jurídica	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo
12	Área de Jurídica	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. Realización del informe de legal y resolución administrativa. ¿Informe legal y resolución administrativa realizado? No realizada , vuelve a revisión. Realizada , derivado al Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral.	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa
13	Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado al Área de Jurídica	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa
14	Área de Jurídica	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. Notificar el formulario de notificación y recepcionar la boleta de depósito bancario. ¿Formulario notificado y boleta de depósito bancario adjuntado? No se realizó la notificación , se debe volver a notificar. Si, se realizó la notificación deberá adjuntar la boleta de depósito bancario según la tasa administrativa, para luego	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa 7. Formulario de notificación

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

		derivar a la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	8. Boleta de depósito bancario
15	Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado al Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa 7. Formulario de notificación 8. Boleta de depósito bancario
16	Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado al Área de Comercialización.	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa 7. Formulario de notificación Boleta de depósito bancario
17	Área de Comercialización	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada , vuelve a revisión. Aprobada , derivado al Área de Sistemas	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa 7. Formulario de notificación 8. Boleta de depósito bancario
18	Área de Sistemas	Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. Realizar la sustitución del registro de comercialización de productor al detalle	1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes.

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

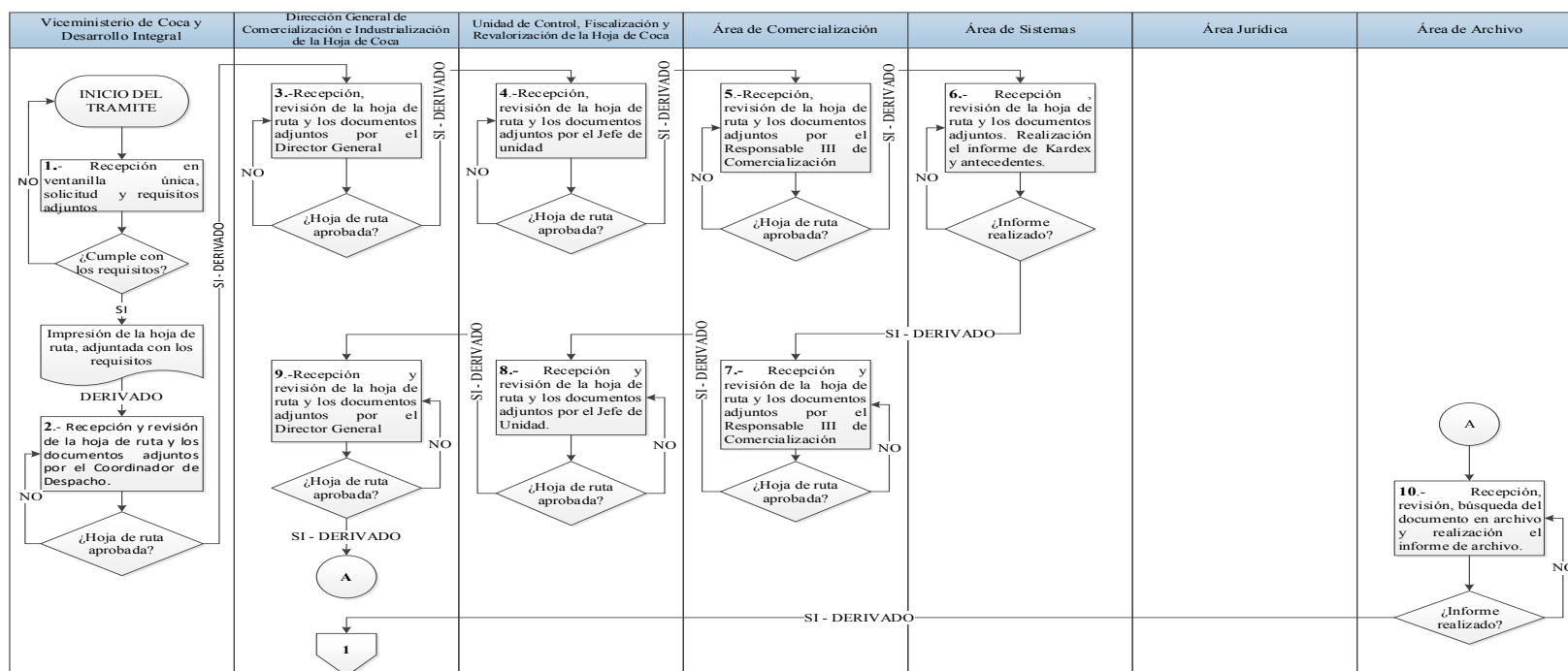
		<p>por disposición del titular en el sistema de acuerdo a la solicitud. ¿Realizo cambio de área en el sistema? No realizo, vuelve a revisión. Si se realizó, derivado al Área de Comercialización</p>	<p>a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa 7. Formulario de notificación 8. Boleta de depósito bancario
19	Área de Comercialización	<p>Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada, vuelve a revisión. Aprobada, derivado a la Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. <ol style="list-style-type: none"> a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa 7. Formulario de notificación 8. Boleta de depósito bancario
20	Unidad de Control, Fiscalización y Revalorización de la Hoja de Coca	<p>Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada, vuelve a revisión. Aprobada, derivado a la Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. <ol style="list-style-type: none"> a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa 7. Formulario de notificación 8. Boleta de depósito bancario
21	Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja de Coca	<p>Recepción y revisión de: hoja de ruta, solicitud y documentos adjuntos. ¿Hoja de ruta aprobada? No aprobada, vuelve a revisión. Aprobada, derivado al Área de Archivo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. <ol style="list-style-type: none"> a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

			<ol style="list-style-type: none"> 5. Informe legal 6. Resolución administrativa 7. Formulario de notificación 8. Boleta de depósito bancario
22	Área de Archivo	Recepción de la hoja de ruta y documentos adjuntos para la custodia de los documentos del trámite administrativo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoja de ruta 2. Requisitos adjuntos 3. Informe, de Kardex y antecedentes. <ol style="list-style-type: none"> a) Kardex de comercialización del comerciante. b) Reporte del proceso 4. Informe de archivo 5. Informe legal 6. Resolución administrativa 7. Formulario de notificación 8. Boleta de depósito bancario
Producto		Sustitución por disposición del titular	
Tasa administrativa (Monto a depositar Bs)		Bs. 1000	

Fuente: Elaboración propia.

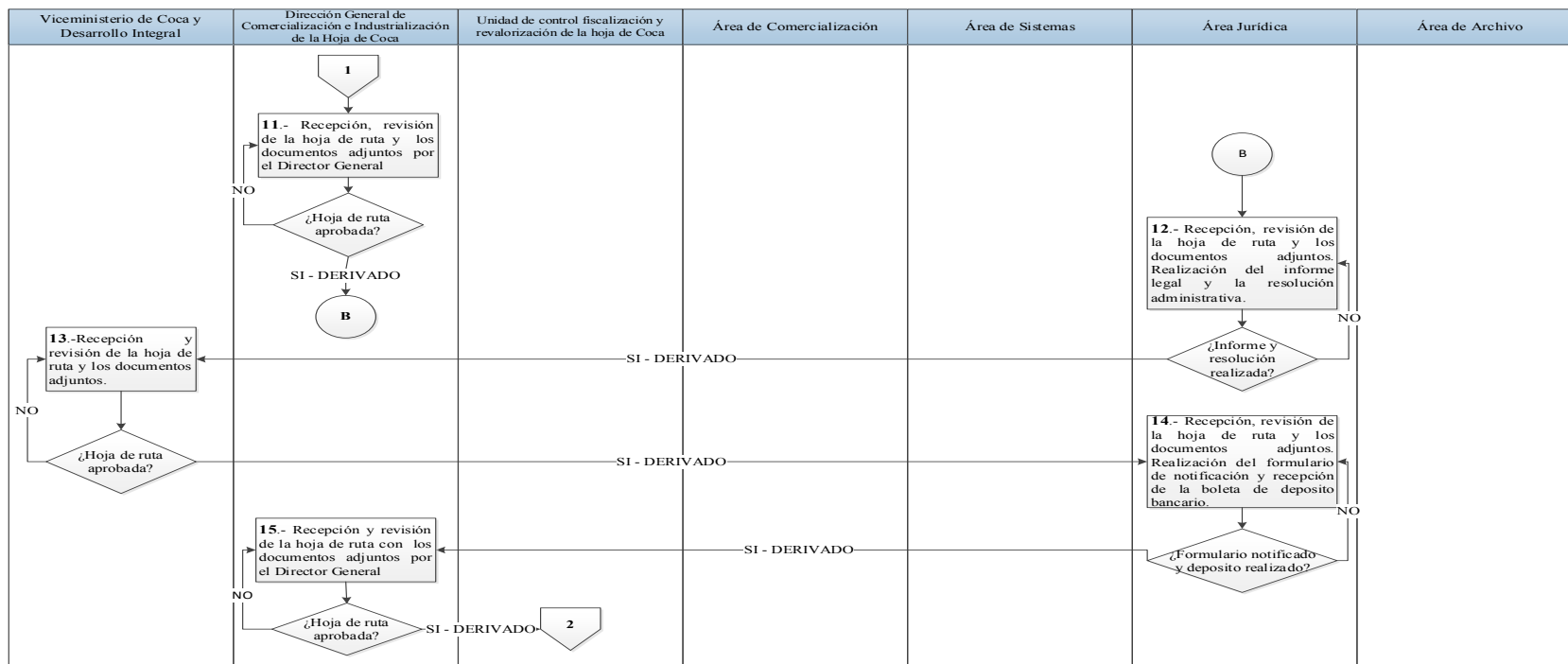
7.4 Diagrama de flujo del procedimiento administrativo de: Sustitución de registro de comercializador del productor al detalle por disposición del titular (Primera parte)



	NOMBRE	PUESTO QUE OCUPA	FIRMA	FECHA
ELABORADO POR:				
REVISADO POR:				
APROBADO POR:				

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

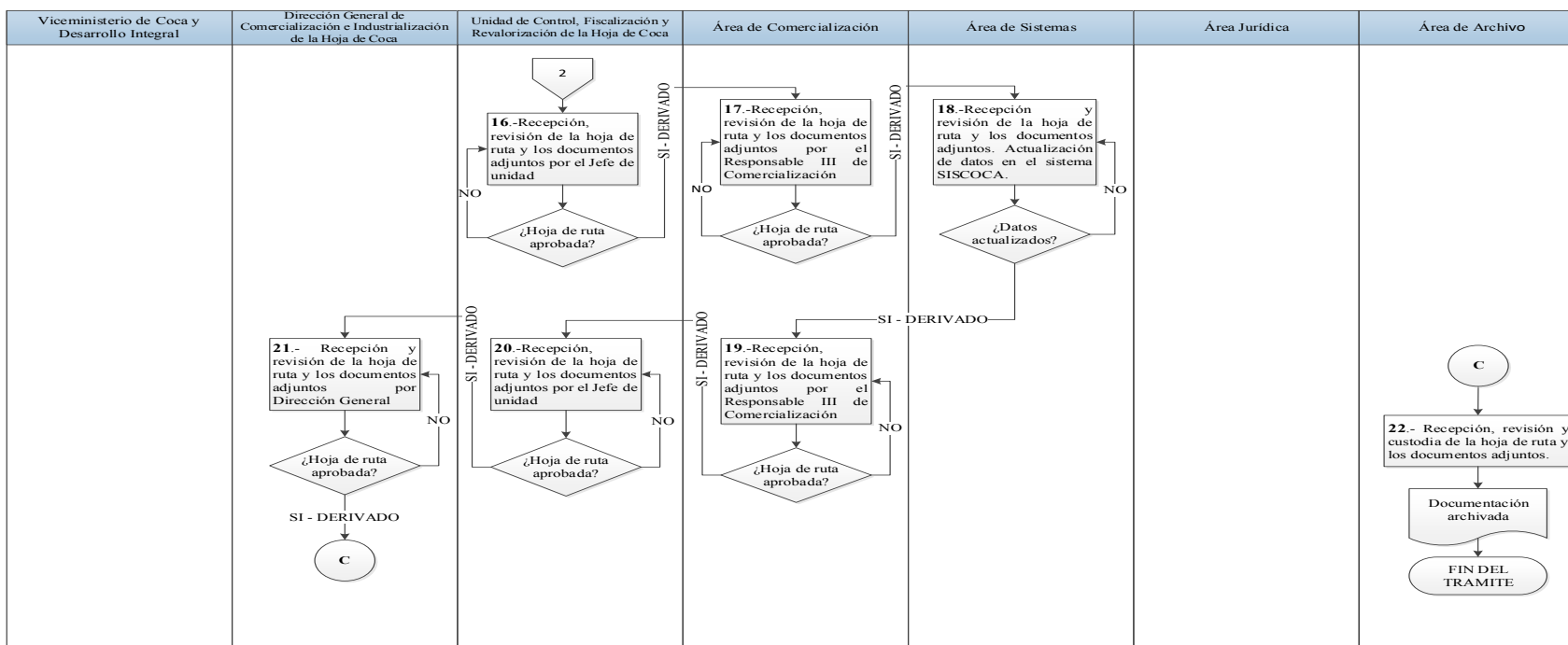
Diagrama de flujo del procedimiento administrativo de: Sustitución de registro de comercializador del productor al detalle por disposición del titular (Segunda parte)



ELABORADO POR:	NOMBRE	PUESTO QUE OCUPA	FIRMA	FECHA
REVISADO POR:				
APROBADO POR:				

LOGO	Código	Versión	Página: de
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		

Diagrama de flujo del procedimiento administrativo de: Sustitución de registro de comercializador del productor al detalle por disposición del titular (Tercera parte)



ELABORADO POR:	NOMBRE	PUESTO QUE OCUPA	FIRMA	FECHA
REVISADO POR:				
APROBADO POR:				

Correo electrónico: reynamarlenind@gmail.com

Celular: 68158998



DIRECCIÓN DE DERECHO DE AUTOR
Y DERECHOS CONEXOS
RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA NRO. 1-047/2024
La Paz, 12 de Enero del 2024

VISTOS:

La solicitud de Inscripción de Derecho de Autor presentada en fecha 5 de Enero del 2024, por REYNA VARGAS CONDORI con C.I. N° 6985901 LP, con número de trámite DA 21/2024, señala la pretensión de inscripción del Proyecto de Grado titulado: "REORGANIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE LA HOJA DE COCA E INDUSTRIALIZACIÓN DIGCOIN DEPENDIENTE DEL MINISTERIO DE DESARROLLO RURAL Y TIERRAS", cuyos datos y antecedentes se encuentran adjuntos y expresados en el Formulario de Declaración Jurada.

CONSIDERANDO

Que, en observación al Artículo 4° del Decreto Supremo N° 27938 modificado parcialmente por el Decreto Supremo N° 28152 el "Servicio Nacional de Propiedad Intelectual SENAPI, administra en forma desconcentrada e integral el régimen de la Propiedad Intelectual en todos sus componentes, mediante una estricta observancia de los regímenes legales de la Propiedad Intelectual, de la vigilancia de su cumplimiento y de una efectiva protección de los derechos de exclusiva referidos a la propiedad industrial, al derecho de autor y derechos conexos; constituyéndose en la oficina nacional competente respecto de los tratados internacionales y acuerdos regionales suscritos y adheridos por el país, así como de las normas y regímenes comunes que en materia de Propiedad Intelectual se han adoptado en el marco del proceso andino de integración".

Que, el Artículo 16° del Decreto Supremo N° 27938 establece "Como núcleo técnico y operativo del SENAPI funcionan las Direcciones Técnicas que son las encargadas de la evaluación y procesamiento de las solicitudes de derechos de propiedad intelectual, de conformidad a los distintos regímenes legales aplicables a cada área de gestión". En ese marco, la Dirección de Derecho de Autor y Derechos Conexos otorga registros con carácter declarativo sobre las obras del ingenio cualquiera que sea el género o forma de expresión, sin importar el mérito literario o artístico a través de la inscripción y la difusión, en cumplimiento a la Decisión 351 Régimen Común sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos de la Comunidad Andina, Ley de Derecho de Autor N° 1322, Decreto Reglamentario N° 23907 y demás normativa vigente sobre la materia.

Que, la solicitud presentada cumple con: el Artículo 6° de la Ley N° 1322 de Derecho de Autor, el Artículo 26° inciso a) del Decreto Supremo N° 23907 Reglamento de la Ley de Derecho de Autor, y con el Artículo 4° de la Decisión 351 Régimen Común sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos de la Comunidad Andina.

Que, de conformidad al Artículo 18° de la Ley N° 1322 de Derecho de Autor en concordancia con el Artículo 18° de la Decisión 351 Régimen Común sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos de la Comunidad Andina, referentes a la duración de los Derechos Patrimoniales, los mismos establecen que: "la duración de la protección concedida por la presente ley será para toda la vida del autor y por 50 años después de su muerte, a favor de sus herederos, legatarios y cesionarios".



"2023 AÑO DE LA JUVENTUD HACIA EL BICENTENARIO"

Oficina Central - La Paz
Av. Montes, N° 515,
entre Esq. Uruguay y
C. Batallón Illimani.
Tells.: 2157700
2197276 - 2197251

Oficina - Santa Cruz
Av. Uruguay, Calle
prolongación Quijano,
N° 29, Edif. Bicentenario.
Tells.: 3107132 - 72042936

Oficina - Cochabamba
Calle Bolívar, N° 737,
entre 16 de Julio y Antezana.
Tells.: 4441403 - 72042957

Oficina - El Alto
Av. Juan Pablo II, N° 2560
Edif. Multicentro D'Elbo
1da. Piso, Of. 58,
Zona 16 de Julio.
Tells.: 2141011 - 72041019

Oficina - Oruro
Calle Kilómetro 1, N° 366
casi esq. Urrutia Gollia,
Zona Parque Bolívar.
Tells.: 72059873

Oficina - Tarija
Av. La Paz, entre
Calle Oro Trigo y Avanca
Edif. Santa Clara, N° 24.
Tells.: 72015286

Oficina - Oruro
Calle 6 de Octubre N° 537
entre Ayacucho y Junín,
Galería Central, Of. 14.
Tells.: 0200288

Oficina - Potosí
Av. Villazón entre calles
Wenceslao Alba y San Alberto,
Edif. AM. Salinas N° 202,
Primer Piso, Of. 17.
Tells.: 72015160

www.senapi.gov.bo

Que, se deja establecido en conformidad al Artículo 4º de la Ley Nº 1322 de Derecho de Autor, y Artículo 7º de la Decisión 351 Régimen Común sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos de la Comunidad Andina que: *"...No son objeto de protección las ideas contenidas en las obras literarias, artísticas, o el contenido ideológico o técnico de las obras científicas ni su aprovechamiento industrial o comercial"*.

Que, el artículo 4, Inciso e) de la ley 2341 de Procedimiento Administrativo, instituye que: *"... en la relación de los particulares con la Administración Pública, se presume el principio de buena fe. La confianza, la cooperación y la lealtad en la actuación de los servidores públicos y de los ciudadanos ..."*, por lo que se presume la buena fe de los administrados respecto a las solicitudes de registro y la declaración jurada respecto a la originalidad de la obra.

POR TANTO

El Director de Derecho de Autor y Derechos Conexos sin ingresar en mayores consideraciones de orden legal, en ejercicio de las atribuciones conferidas

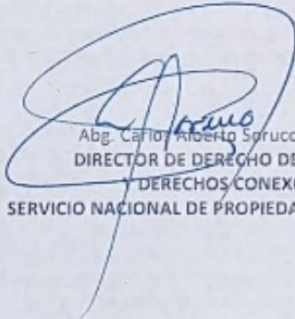
RESUELVE:

INSCRIBIR en el Registro de Tesis, Proyectos de Grado, Monografías y Otras Similares de la Dirección de Derecho de Autor y Derechos Conexos, el Proyecto de Grado titulado: **"REORGANIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE LA HOJA DE COCA E INDUSTRIALIZACIÓN DIGCOIN DEPENDIENTE DEL MINISTERIO DE DESARROLLO RURAL Y TIERRAS"**, a favor de la autora y titular: **REYNA VARGAS CONDORI** con C.I. Nº **6985901 LP**, quedando amparado su derecho conforme a Ley, salvando el mejor derecho que terceras personas pudieren demostrar.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.



CASA/MC/09
c.c.ARA


Abg. Carlos Alberto Sotruco Arroyo
DIRECTOR DE DERECHO DE AUTOR
Y DERECHOS CONEXOS
SERVICIO NACIONAL DE PROPIEDAD INTELECTUAL



"2023 AÑO DE LA JUVENTUD HACIA EL BICENTENARIO"

Oficina Central - La Paz
Av. Morales, N° 50,
entre Sa, Urugua y
C. Sebastián Illimani.
Telf.: 293700
293906 - 293901

Oficina - Santa Cruz
Av. Urugua, Calle
prolongación Jujeño,
N° 29, Edif. Esmeralda.
Telf.: 309300 - 309301

Oficina - Cochabamba
Calle Bolivia, N° 99,
entre 16 de Julio y Aricaña.
Telf.: 404000 - 404001

Oficina - El Alto
Av. Juan Pablo II, N° 1910
Edif. Multicentro C. Trebe
1300, Pto. 2, N° 51,
Cerca 16 de Julio.
Telf.: 240000 - 240001

Oficina - Ortopedista
Calle Edmundo L. N° 100
Ced. no. Ortopedista,
Zona Parque Bolivia.
Telf.: 200000

Oficina - Tarija
Av. La Paz, entre
Calle Oro Negro y Avenida
Suñ. Santa Cruz, N° 51.
Telf.: 200000

Oficina - Potosí
Calle 6 de Octubre N° 589
entre Ayacucho y Justo,
Calle Bolivia, Of. 10.
Telf.: 200000

Oficina - Potosí
Av. Villalón entre calles
Aristóteles Illa y San Alberto,
Edif. 100, Sección N° 100,
Potosí Plaza, Of. 10.
Telf.: 200000

www.senapi.gob.bo