
Universidad Mayor de San Andrés
Facultad de Ciencias Económicas y Financieras
Carrera de Administración de Empresas



**DISEÑO DE INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS EN EL
MARCO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN
ADMINISTRATIVA Y DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN
DE PERSONAL:
ORGANISMO OPERATIVO DE TRANSITO ZONA CENTRAL Y
ZONA SUD.**

Modalidad:
Trabajo dirigido

Elaborado por:
AYLLÓN CASTILLO JOSÉ LUIS
CASAS VINO CARLOS ALBERTO



Tutor Académico:
Lic. VIDAURRE OROZA CARLOS

Tutor Institucional:
Lic. RAMOS MAMANI ESTANISLAO

LA PAZ - BOLIVIA
2006

INDICE GENERAL

	Pág.
CAPITULO I	
ASPECTOS GENERALES	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	2
1.4. OBJETIVOS	3
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	3
1.4.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS	3
1.5. ALCANCE	5
CAPÍTULO II	
METODOLOGÍA.....	6
2.1. ETIMOLOGÍA DE LA PALABRA METODOLOGÍA	7
2.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN ANALÍTICO - DESCRIPTIVO	7
2.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	7
2.3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DEDUCTIVO	7
2.3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN INDUCTIVO.....	8
2.4. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN	8
2.4.1. POBLACION.....	8
2.4.2. CENSO	9
2.4.3. MUESTREO	9
2.4.3.1. MUESTRA PROBABILÍSTICA ESTRATIFICADA	9
2.5. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	10
2.5.1. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA	10
2.5.1.1. ENTREVISTA	10
2.5.1.2. ENCUESTAS.....	11
2.5.1.2.1. CUESTIONARIOS	11
2.5.1.3. OBSERVACIÓN DIRECTA	12
2.5.2. FUENTES DE INFORMACION SECUNDARIA	12
2.5.2.1. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....	12
CAPÍTULO III	
MARCO LEGAL	13
3.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO	13
3.2. LEY DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y CONTROL GUBERNAMENTAL	13
3.2.1. SISTEMAS QUE COMPONEN LA LEY SAFCO	14
3.2.2. ALCANCE DE LA LEY SAFCO	14
3.2.3. DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (SOA).....	15
3.2.4. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (SAP)	15
3.3. NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (NB - SOA)	15
3.3.1. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.	16
3.3.2. PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	16
3.3.3. ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	17
3.3.4. COMPONENTES DE LAS NORMAS BÁSICAS	17
3.3.4.1. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	17
3.3.4.1.1. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	17
3.3.4.1.2. RESULTADOS DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	18
3.3.4.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL	18

3.3.4.2.1. ETAPAS DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL.....	18
3.3.4.2.2. FORMALIZACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	19
3.3.4.2.3. NIVELES JERÁRQUICOS	19
3.3.4.2.4. ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y DEPENDENCIA JERÁRQUICA.....	20
3.4. NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	20
3.4.1. FINALIDAD DE LAS NORMAS BÁSICAS DEL SAP	20
3.4.2. SUBSISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE PUESTOS.....	20
3.4.2.1. OBJETIVO	20
3.4.2.2. PROCESOS DE LA PROGRAMACIÓN DE PUESTOS	21
3.4.2.3. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	21
3.5. LEY ORGÁNICA DE LA POLICÍA NACIONAL	21
3.5.1. ATRIBUCIONES DE LA POLICÍA NACIONAL	21
3.5.2. ORGANIZACIÓN	22
3.5.3. FUNCIONES DEL ORGANISMO OPERATIVO DE TRÁNSITO	22
3.5.4. RACIONALIZACIÓN DE PERSONAL.....	22
3.5.5. PLAN DE CARRERA	23

CAPÍTULO IV

MARCO CONCEPCUAL 24

4.1. <u>ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN</u>	24
4.1.1. ADMINISTRACIÓN	24
4.1.2. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	24
4.1.3. ORGANIZACIÓN	25
4.1.4. TIPOS DE ORGANIZACIÓN	25
a). Organización Formal.....	25
b). Organización Informal	26
4.1.5. PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN	26
. PRINCIPIO DE ESPECIALIZACIÓN	26
. PRINCIPIO DE EQUIVALENCIA DE LA AUTORIDAD Y REPONSABILIDAD.....	26
. PRINCIPIO DE GRADACIÓN	26
. PRINCIPIO DE LA DEFINICIÓN FUNCIONAL.....	27
. PRINCIPIO DE LAS FUNCIONES DE LINEA Y DE STAFF	27
4.1.6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES	27
4.1.6.1. MISIÓN	27
4.1.6.2. VISION	28
4.1.6.3. OBJETIVO	28
4.1.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	28
4.1.8. ESTRUCTURA LINEAL	29
4.1.9. AUTORIDAD LINEAL	30
4.1.10. JERARQUIZACIÓN	30
4.1.11. AREA ORGANIZACIONAL	30
4.1.12. UNIDAD ORGANIZACIONAL.....	30
4.1.13. AMBITO DE COMPETENCIA	30
4.1.14. USUARIO	31
4.1.15. ORGANIGRAMA	31
4.1.16. CLASIFICACION DE LOS ORGANIGRAMAS.....	31
a). POR SU ÁMBITO	31
b). POR SU PRESENTACIÓN.....	32
4.1.16. CODIFICACIÓN DE UNIDADES ORGANIZACIONALES	32
4.1.17. RELACION DE ASESORÍA	33
a). RELACION DE ASESORÍA INTERNA	33
b). RELACION DE ASESORÍA EXTERNA.....	33
4.1.18. DISEÑO ORGANIZACIONAL	33
4.1.19. NIVELES JERÁRQUICOS	34

4.2. ADMINISTRACION DE PERSONAL.....	34
4.2.1. CONCEPTO DE CARGO, FUNCIÓN ATRIBUCIÓN Y TAREA.....	34
4.3. MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	35
4.3.1. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN	35
4.3.1.1. DESCRIPCION DE FUNCIONES	35
4.3.1.2. UTILIDAD DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	36
4.3.2. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	36
4.3.2.1. UTILIDAD DEL MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGOS	37

CAPÍTULO V DIAGNÓSTICO..... 38

5.1. METODOLOGÍA	38
5.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	38
5.1.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	38
5.1.2.1. MÉTODO DEDUCTIVO	39
a) Aplicación del Método Deductivo en el ámbito Institucional.....	39
b) Aplicación del Método Deductivo en el ámbito Normativo – Legal.....	40
5.1.2.2. MÉTODO INDUCTIVO	41
5.2. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	42
5.2.1. ANÁLISIS RETROSPECTIVO.....	42
5.2.1.2. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	43
5.2.1.2.1. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA.....	44
a). ENTREVISTAS.....	44
b) CUESTIONARIOS	47
1. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS PERSONAS QUE OCUPAN Y REPRESENTAN UN CARGO EN EL ORGANISMO OPERATIVO DE TRÁNSITO	48
2. ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO.....	49
3. ENCUESTA A LOS USUARIOS DEL SERVICIO.....	62
c) OBSERVACIÓN DIRECTA	69
5.2.1.2.2. FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA.....	69
5.2.1.2.2.1. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	70
5.2.1.3. ANÁLISIS DE ASPECTOS ORGANIZACIONALES	71
a). ANÁLISIS DE LA MISIÓN	71
b). ANÁLISIS DE LA VISIÓN.....	72
c). ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS.....	72
5.2.2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	73
5.2.3. ANÁLISIS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	76
5.2.4. ANÁLISIS DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	77
5.2.2. ANÁLISIS PROSPECTIVO.....	78
5.3. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	81

CAPÍTULO VI PROPUESTA..... 82

6.1. REFORMULACIÓN DE ELEMENTOS ORGANIZACIONALES	82
6.1.1. MISIÓN DEL ORGANISMO OPERATIVO DE TRÁNSITO	82
6.1.2. VISIÓN DEL ORGANISMO OPERATIVO DE TRÁNSITO	83
6.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	84
6.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS Y SUS NECESIDADES	84
6.2.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS	85
6.2.3. CONFORMACIÓN DE ÁREAS Y UNIDADES ORGANIZACIONALES.....	86
6.2.4. ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y DEPENDENCIA JERÁRQUICA	89
6.2.5. APLICACIÓN DEL PRINCIPIO DE ALCANCE DE CONTROL.....	90

6.2.6. DEFINICIÓN DE LOS CANALES Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN	91
6.2.7. OTRAS MODIFICACIONES A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	91
6.3. ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	92
6.3.1. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CONFORMACIÓN DE LOS NIVELES JERÁRQUICOS	95
6.3.1.1. NIVEL DIRECTIVO	95
6.3.1.2. NIVEL EJECUTIVO	97
6.3.1.3. NIVEL OPERATIVO.....	97
6.3.2. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA	98
6.3.3. CODIFICACIÓN DE LAS UNIDADES DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	99
6.4. REDISEÑO DE INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS.....	101
6.4.1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	101
6.4.1.1. ALCANCE DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	101
6.4.1.2. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	101
6.4.1.3. EJEMPLO DEL FORMATO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	102
6.4.2. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	106
6.4.2.1. ALCANCE DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	106
6.4.2.2. CODIFICACIÓN DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	106
6.4.2.3. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	107
6.4.2.4. EJEMPLO DEL FORMATO DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	108
6.5. IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	113
6.5.1. ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS	113
6.5.1.1. PLAN DE IMPLANTACIÓN	113
6.5.1.1.1. APROBACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS	113
6.5.1.1.2. RESPONSABLES DE LA IMPLANTACIÓN	114
6.5.1.1.3. ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN A LOS RESPONSABLES DE UNIDAD.....	114
6.5.1.1.4. DIFUSIÓN DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS	115
6.5.1.1.5. ORIENTACIÓN AL PERSONAL SUBALTERNO	115
6.5.1.2. IMPLANTACIÓN	115
6.5.1.3. SEGUIMIENTO Y CONTROL	116
 CAPÍTULO VII	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	118
 CONCLUSIONES.....	118
RECOMENDACIONES.....	119
 BIBLIOGRAFIA.....	120
ANEXOS.....	121

INDICE DE CUADROS

Pág.

CAPÍTULO V DIAGNÓSTICO

<u>CUADRO N° 1</u> – CONSISTENCIA DE LA GUÍA DE ENTREVISTAS.....	45
<u>CUADRO N° 2</u> – ANÁLISIS DE CONSISTENCIA DEL CUESTIONARIO – MANUAL DE CARGOS	48
<u>CUADRO N° 3</u> – ANÁLISIS DE CONSISTENCIA DE LA ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO	50
<u>CUADRO N° 4</u> – Conocimiento de la Misión Institucional.....	53
<u>CUADRO N° 5</u> – Conocimiento de la Visión Institucional	53
<u>CUADRO N° 6</u> – Conocimiento de los Objetivos Institucionales.....	54
<u>CUADRO N° 7</u> – Conocimiento de los Objetivos Sectoriales.....	54
<u>CUADRO N° 8</u> – Percepción del personal acerca del logro de los Objetivos	55
<u>CUADRO N° 9</u> – Factores que influyen en el logro de los Objetivos	56
<u>CUADRO N° 10</u> – Conocimiento de la Estructura Organizacional (Organigrama)	57
<u>CUADRO N° 11</u> – Si el Organigrama está actualizado	58
<u>CUADRO N° 12</u> – Conocimiento del Manual de Organización y Funciones	58
<u>CUADRO N° 13</u> – Conocimiento del Manual de Descripción de Cargos	59
<u>CUADRO N° 14</u> – Conocimiento de la incorporación de nuevas Divisiones o cargos	59
<u>CUADRO N° 15</u> – Necesidad de incorporar Unidades o cargos nuevos	60
<u>CUADRO N° 16</u> – Identificación de Aspectos que podrían mejorar el funcionamiento de la Institución	61
<u>CUADRO N° 17</u> – ANÁLISIS DE CONSISTENCIA DE LA ENCUESTA A LOS USUARIOS	62
<u>CUADRO N° 18</u> – USUARIOS ATENDIDOS POR DÍA.....	64
<u>CUADRO N° 19</u> – SUJETOS DE INVESTIGACIÓN – ENCUESTA A LOS USUARIOS	65
<u>CUADRO N° 20</u> – Comportamiento del Personal Operativo.....	66
<u>CUADRO N° 21</u> – Satisfacción del usuario con el servicio	66
<u>CUADRO N° 22</u> – Dificultades que tuvo el usuario durante el servicio	67
<u>CUADRO N° 23</u> – Identificación de Factores para mejorar el servicio	68
<u>CUADRO N° 24</u> – MATRIZ CAUSA – EFECTO	79

CAPÍTULO VI PROPUESTA

<u>CUADRO N° 25</u> – CODIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	100
<u>CUADRO N° 26</u> – PLAN DE IMPLANTACION DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL: ORGANISMO OPERATIVO DE TRANSITO.....	117

INDICE DE GRÁFICOS

Pág.

CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES

<u>GRAFICO Nº 1</u> – OBJETIVOS DEL TRABAJO DIRIGIDO	5
--	---

CAPITULO II METODOLOGÍA

<u>GRAFICO Nº 2</u> – METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	6
--	---

CAPITULO V DIAGNÓSTICO

<u>GRAFICO Nº 3</u> – APLICACIÓN DEL MÉTODO DEDUCTIVO EN EL AMBITO INSTITUCIONAL.....	39
<u>GRAFICO Nº 4</u> – APLICACIÓN DEL MÉTODO DEDUCTIVO EN EL ÁMBITO NORMATIVO – LEGAL.....	40
<u>GRAFICO Nº 5</u> – APLICACIÓN DEL MÉTODO INDUCTIVO EN EL ÁMBITO INSTITUCIONAL	41
<u>GRAFICO Nº 6</u> – FUENTES DE INFORMACION	43
<u>GRAFICO Nº 7</u> – ¿Conoce la Misión Institucional?.....	53
<u>GRAFICO Nº 8</u> – ¿Conoce la Visión Institucional?	53
<u>GRAFICO Nº 9</u> – ¿Conoce los Objetivos Institucionales?	54
<u>GRAFICO Nº 10</u> – ¿Conoce el Objetivo principal de su Cargo?.....	54
<u>GRAFICO Nº 11</u> – ¿Cree que en la Institución se logran los objetivos planteados?.....	55
<u>GRAFICO Nº 12</u> – ¿Qué aspectos cree que puedan afectar negativamente en el logro de los objetivos?.....	56
<u>GRAFICO Nº 13</u> – ¿Conoce la Estructura Organizacional (Organigrama) de la Institución?.....	57
<u>GRAFICO Nº 14</u> – ¿La Unidad a la que pertenece se encuentra en el Organigrama?	58
<u>GRAFICO Nº 15</u> – ¿Conoce el Manual de Organización y Funciones de la Institución?.....	58
<u>GRAFICO Nº 16</u> – ¿Existe algún documento en el cuál se especifique el objetivo de su cargo, los requisitos, el nivel jerárquico necesario para acceder al cargo y las funciones que debe ejecutar?	59
<u>GRAFICO Nº 17</u> – ¿Tiene conocimiento de la incorporación de alguna División, Unidad o Cargo nuevo?	59
<u>GRAFICO Nº 18</u> – ¿Considera que existe la necesidad de incorporar una nueva Unidad o Cargo nuevo a su División?.....	60
<u>GRAFICO Nº 19</u> – ¿Cómo cree que se podría mejorar el funcionamiento de su División?.....	61
<u>GRAFICO Nº 20</u> – ¿Cómo fue atendido(a) por el personal de la Institución?.....	66
<u>GRAFICO Nº 21</u> – ¿Está satisfecho con el servicio?.....	66
<u>GRAFICO Nº 22</u> – ¿Tuvo algún Problema al ser atendido?	67
<u>GRAFICO Nº 23</u> – ¿Qué sugerencias haría para mejorar el servicio?	68
<u>GRAFICO Nº 24</u> – ORGANIGRAMA DEL ORGANISMO OPERATIVO DE TRANSITO GESTIÓN 2004	74

CAPITULO VI PROPUESTA

<u>GRAFICO Nº 25</u> – DEPENDENCIA JERÁRQUICA.....	90
<u>GRAFICO Nº 26</u> – ETAPAS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	93
<u>GRAFICO Nº 27</u> – REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA	98

INDICE DE ANEXOS

<u>ANEXO Nº 1</u> – SUJETOS DE INVESTIGACION ENTREVISTAS.....	1
<u>ANEXO Nº 2</u> – CUADRO DE PERSONAL DEL ORGANISMO OPERATIVO DE TRANSITO	2
<u>ANEXO Nº 3</u> – CUESTIONARIO DEL MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGOS	3
<u>ANEXO Nº 4</u> – CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO – NIVEL OPERATIVO.....	4
<u>ANEXO Nº 5</u> – CUESTIONARIO A LOS USUARIOS.....	6
<u>ANEXO Nº 6</u> – FOTOS DEL ORGANISMO OPERATIVO DE TRANSITO	7
<u>ANEXO Nº 7</u> – PLAN DE TRABAJO EN EL CUAL SE ENCUENTRA LA MISION Y VISION INSTITUCIONAL	8
<u>ANEXO Nº 8</u> – ORGANIGRAMA VIGENTE	9
<u>ANEXO Nº 9</u> – RESOLUCION ANTIGUA DE LA PATRULLA CAMINERA DE DEPENDENCIA DEL COMANDO DEPARTAMENTAL DE LA POLICIA.....	10
<u>ANEXO Nº 10</u> – DIRECTIVA QUE ESTIPULA CAMBIO DE DENOMINATIVO DE LA DIRECCIÓN POR COMANDO	11
<u>ANEXO Nº 11</u> – RESOLUCION NUEVA DE PATRULLA CAMINERA DEPENDENCIA DEL ORGANISMO OPERATIVO DE TRANSITO.....	12
<u>ANEXO Nº 12</u> – TRIPTICO PARA EL PROCESO DE IMPLANTACION.....	14



CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

El presente Trabajo Dirigido responde a un convenio Interinstitucional entre el Comando General de la Policía y la Universidad Mayor de San Andrés, específicamente la carrera de Administración de Empresas.

La Ley Reglamentaria de la Policía del año 1886, se consignaba ciertas disposiciones para mantener libres de obstáculos las vías públicas y, en el año 1916 en la ciudad de La Paz se creó una repartición dependiente de la Municipalidad para regular el movimiento de coches, carretas, jinetes y peatones. Debido a la aparición de vehículos motorizados y los de tracción animal existentes en la época (1926), cobra mayor vigencia este servicio policial, por lo que pasa a depender de la Policía de Seguridad y Prefectura hasta el año 1943 cuando las oficinas de Tránsito pasan a ocupar las actuales dependencias.¹

En 1943, las oficinas de tránsito pasan a ocupar las actuales dependencias, es por aquella época, cuando se define su denominación como Dirección Departamental de Tránsito, asignándole el uso del uniforme verde olivo a todo sus miembros, para posteriormente a depender de la Brigada Departamental de Carabineros

En el año 1965 la Policía de Tránsito es integrada a la Policía Nacional instituyéndose el 8 de Junio como el día de la Policía de Tránsito, logrando el denominativo actual mediante la Ley Orgánica de la Policía Nacional de 8 de Abril de 1985 como Organismo Operativo de Tránsito, encargado de garantizar la seguridad del tráfico vehicular, peatonal y al de los usuarios, en todo el Territorio Nacional.²

¹ Cnl. DESP. Mantilla Raúl, Proyecto de Implementación.

² Proyecto de Implementación ANTECEDENTES DE TRANSITO Y MANUAL DE FUNCIONES, 2005. Cnl. Raúl Mantilla.



1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Luego de realizar una investigación preliminar sobre el funcionamiento, la consecución de objetivos y la estructura organizacional de la Institución se logró identificar la existencia de deficiencias organizacionales como: una estructura organizacional que no responde a las necesidades del Organismo Operativo de Tránsito, líneas de autoridad que no están claramente definidas, duplicidad de funciones, canales y medios de comunicación que no están establecidos formalmente. Deficiencias que no permiten alcanzar los objetivos propuestos en el Plan Operativo Anual (POA) e impiden que la Institución pueda satisfacer los requerimientos de la Sociedad.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La creación, reubicación o eliminación de unidades de trabajo forman parte de una de las fases mas importantes del proceso administrativo “*Organización*” si bien es cierto que una buena Estructura Organizacional no garantiza el logro de los objetivos, también se reconoce que una inadecuada organización dificulta o hace mas costosa la función administrativa e inclusive puede ser el mayor obstáculo para el alcance de los objetivos institucionales.

En este sentido la Ley de Administración Financiera y Control Gubernamental (Ley SAFCO), establece un conjunto de sistemas que permitirán lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las Instituciones Públicas, uno de estos sistemas es el Sistema de Organización Administrativa (SOA), su aplicación permitirá optimizar la estructura organizacional del Organismo Operativo de Tránsito, reorientándolo a prestar un mejor servicio a los usuarios, de forma que acompañe eficazmente los cambios que se producen en el plano económico, político, social y tecnológico.

También la aplicación del Sistema de Administración de Personal (SAP) permitirá regular, establecer políticas y lineamientos generales en la administración del personal, en función a los requerimientos de la Institución.



Así mismo ambos sistemas (Sistema de Organización Administrativa y el Sistema de Administración de Personal), establecen la formalización de la Estructura Organizacional mediante el Manual de Organización Y Funciones y el Manual de Descripción de Cargos. Instrumentos Administrativos indispensables para el desarrollo del Control Gubernamental.

1.4 OBJETIVOS

Los Objetivos propuestos en el presente Trabajo Dirigido se clasifican en dos tipos los cuales son: Objetivo General y Objetivos Específicos.

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Coadyuvar a la implementación del Sistema de Organización Administrativa (SOA), mediante el rediseño de la Estructura Organizacional del Organismo Operativo de Tránsito, formalizada mediante el Manual de Organización Y Funciones; y del Sistema de Administración de Personal (SAP) a través del desarrollo del Manual de Descripción de Cargos, instrumentos administrativos que constituyan un medio de formalización y orientación en la ejecución de actividades administrativas y operativas.

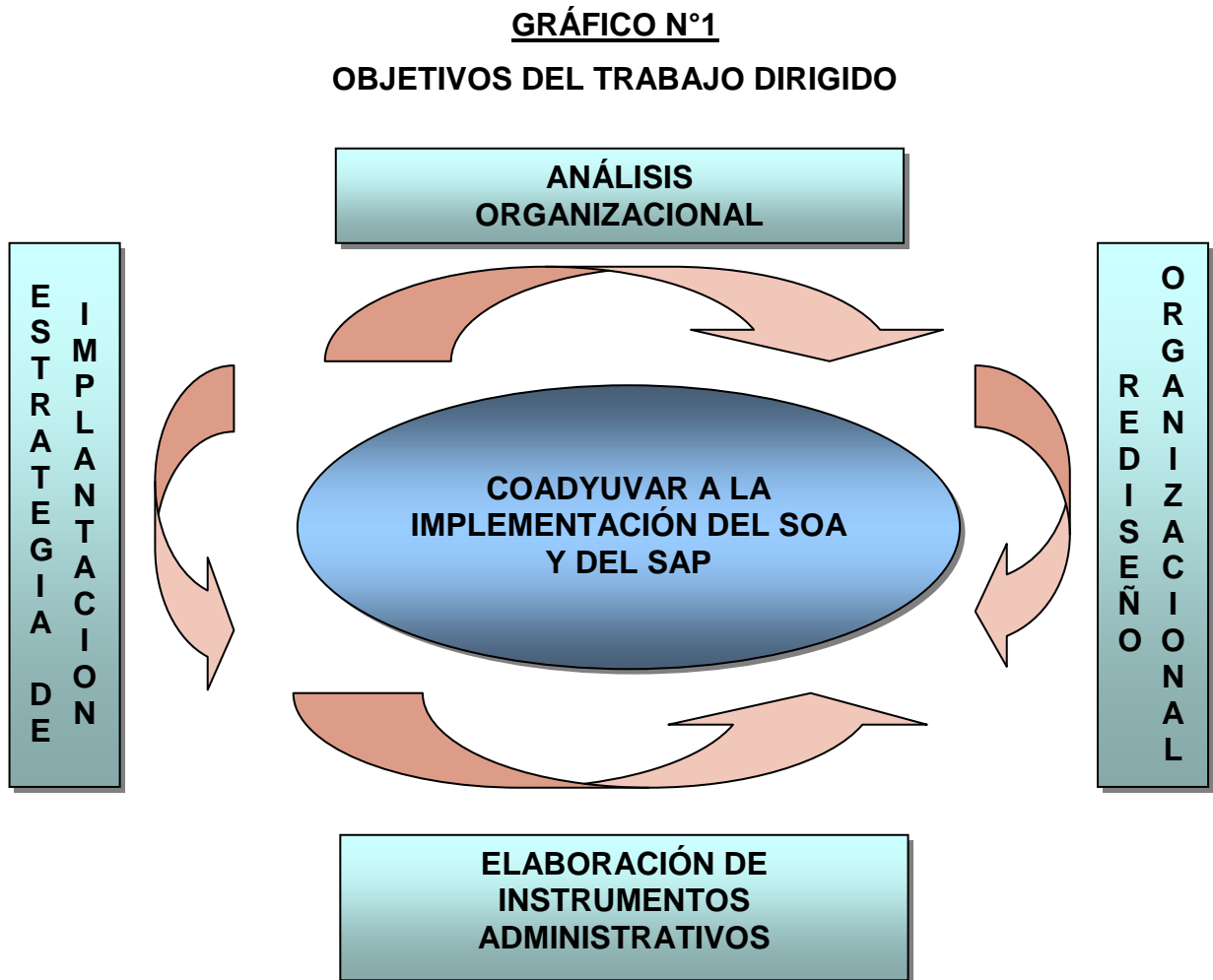
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ANÁLISIS ORGANIZACIONAL
- Analizar la Misión, Visión y los Objetivos de la Institución.
 - Analizar los objetivos del Plan Estratégico Institucional (PEI) y su relación con los Objetivos del Programa Operativo Anual (POA).
 - Analizar los Objetivos descritos en el Programa Operativo Anual (Plan de Trabajo) de la última gestión.
 - Analizar la Estructura Organizacional vigente con todos sus componentes y establecer si responde a las necesidades de la Institución y contribuye al logro de objetivos.
 - Recopilar y analizar información acerca de las funciones, tanto de las unidades organizacionales como de los cargos y analizar si



-
- ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**
- estas funciones contribuyen al logro de los Objetivos Institucionales, al desarrollo de la Misión y a alcanzar la Visión.
 - Establecer la percepción de los usuarios acerca de los servicios que ofrece el Organismo Operativo de Tránsito.
 - Identificar los factores que influyen negativamente en el logro de los objetivos propuestos.
- DISEÑO ORGANIZACIONAL**
- Identificar a los usuarios y las necesidades de servicio.
 - Identificar los servicios que satisfacen los requerimientos de los usuarios.
 - Conformar Áreas y unidades Organizacionales.
 - Asignar autoridad y dependencia jerárquica.
 - Aplicar el Principio de Alcance de Control.
 - Definir los canales y medios de comunicación interna.
 - Rediseñar la Estructura Organizacional del Organismo Operativo de Tránsito.
- PROPUESTA**
- Elaborar el Manual de Organización y Funciones que formalice la Estructura Organizacional, las líneas de autoridad, las instancias de coordinación interna como externa y las funciones de las unidades organizacionales.
 - Diseñar el Manual de Descripción de Cargos que permita regular, establecer políticas y lineamientos generales en la administración del personal en función a los requerimientos de la Institución.
 - Diseñar una Estrategia de Implantación de los Instrumentos Administrativos mencionados anteriormente.

El siguiente gráfico describe los elementos del trabajo dirigido que establecen las bases para coadyuvar a la implementación de estos dos sistemas, mediante los Manuales de Organización y Funciones y Manual de Descripción de Cargos, que a continuación desarrollaremos en su totalidad.



FUENTE: Elaboración Propia.

1.5 ALCANCE

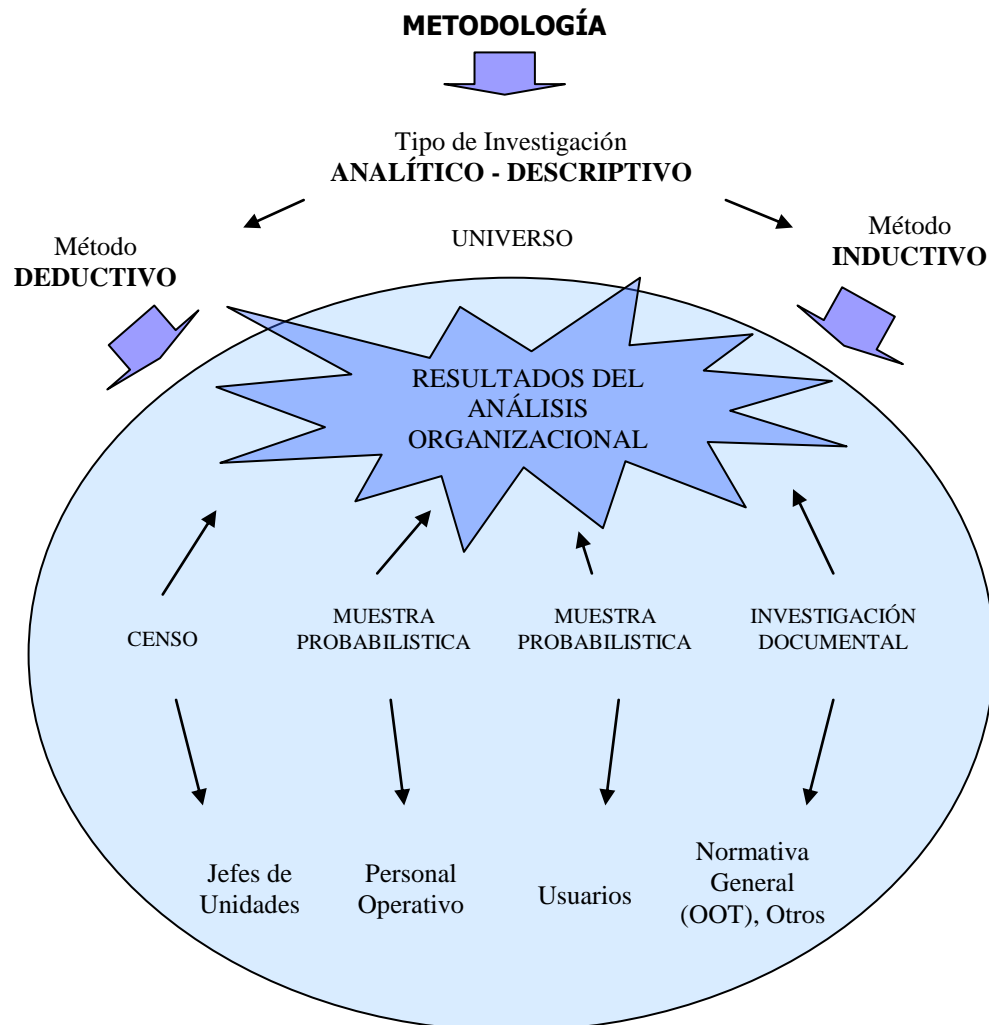
El presente trabajo se desarrolló en todas las unidades funcionales del Organismo Operativo de Tránsito Central y Zona Sud de la ciudad de La Paz.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

El presente capítulo describe la Metodología compuesta por el Tipo de Investigación, Métodos de Investigación, Fuentes de Información y las Técnicas de Investigación utilizadas para recopilar y analizar información del Organismo Operativo de Tránsito en la etapa de Análisis Organizacional.

GRÁFICO Nº2
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN



FUENTE: Elaboración Propia.



2.1. ETIMOLOGÍA DE LA PALABRA METODOLOGÍA

El término metodología se compone del vocablo **método** y el sustantivo griego **logos**. Este último significa explicación, juicio, tratado, estudio. Al unirse el vocablo y el sustantivo se forma la palabra METODOLOGÍA (logos pasa a logía como seudodesinencia), que significa el estudio de los métodos, es decir, representa la manera de organizar el proceso de la investigación, de controlar sus resultados y de presentar posibles soluciones a un problema.

2.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN ANALÍTICO - DESCRIPTIVO

Los estudios Descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

El propósito del investigador consiste en describir situaciones, eventos y hechos. Esto es, decir cómo se manifiesta determinado fenómeno.

2.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La palabra método deriva de los vocablos griegos *meta* y *odos* que denomina al camino que sigue para alcanzar un objetivo. El método es el camino que conduce al conocimiento.

El método es un elemento necesario en la ciencia, que sin él no sería fácil demostrar la validez objetiva de lo que se afirma.

Para el Desarrollo de la investigación se utilizó el método “Mixto” que es una conjunción de los Enfoques **Inductivo** y **Deductivo**.

2.3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DEDUCTIVO

Proviene del latín **Deductio** que significa sacar o separar consecuencias de un hecho. Es el enlace de juicios que permite llegar a conclusiones.



Es un Método de Investigación que conduce de hechos generales conocidos a hechos particulares desconocidos, es un método de análisis que permite descomponer el todo en sus partes constitutivas.

2.3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN INDUCTIVO

Proviene del latín Inductio que significa conducir, introducir, llevar a. El fundamento de la inducción es la experiencia. La inducción puede ser aplicada cuando se estudia a un conjunto de objetos pequeños de forma relativa, por que pueden examinarse todos y cada uno de ellos.³

Permite obtener conocimientos a través de un análisis que conduce de aspectos particulares a aspectos generales.

2.4. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

La totalidad de los sujetos de Investigación en el que se desenvuelve este trabajo se divide en dos grupos principales de distinto tratamiento, estos son:

- El Personal de la Institución en su totalidad 706 funcionarios, entre los que se incluyen nivel Directivo, Ejecutivo y Operativo, sobre el cual se desarrollará la investigación en el “Organismo Operativo de Tránsito Central”.
- Los usuarios 221 por día, quienes adquieren los servicios en las distintas unidades del Organismo Operativo de Tránsito.

2.4.1. POBLACION

Representa la totalidad de los elementos muestrales de nuestro objeto de estudio. Es la población total de estudio o conjunto de objetos, personas, datos, documentos que tienen una característica común.

³ ZORRILLA Santiago, *Metodología de la Investigación*, McGraw Hill Companies 1997, Pág. 22



Conjunto de individuos o elementos cualesquiera en los cuales se consideran una o más características que se someten a estudio estadístico.⁴

2.4.2. CENSO

Padrón o lista de la población o riqueza de una nación o pueblo.⁵

2.4.3. MUESTREO

Es una técnica de la estadística utilizada en la investigación para determinar el tamaño de la muestra.

Elección de una parte representativa o muestra de población para describir al conjunto de la población. Número limitado de observaciones escogidas al azar de un todo agregado sobre un suceso.⁶

2.4.3.1. MUESTRA PROBABILÍSTICA ESTRATIFICADA

Esta clase de muestras consisten en establecer la muestra mediante representación de todos los estratos y estamentos involucrados en el estudio, por ejemplo, ya no tomaremos los sectores si no los estratos o niveles jerárquicos de la Organización.⁷

Formula de obtención de la muestra

Población Infinita $n > 30$

$$n = \frac{Z^2 N p.q}{Z^2 p.q + (N - 1) E^2}$$

⁴ LÓPEZ Antonio, *Diccionario Enciclopédico Universal*, Madrid España.

⁵ LÓPEZ Antonio, *Diccionario Enciclopédico Universal*, Madrid España.

⁶ ROSEMBERG J. M., *Diccionario de Administración y Finanzas*, OCEANO/CENTRUM Barcelona – España, Pág. 272

⁷ ARANDIA SARAVIA Lexin, *Métodos y Técnicas de Investigación*, UMSA 1993 Bolivia Pág. 172.



Donde:

N = Total de la Población.

p = Sujetos de la Investigación.

q = Proporción de sujetos excluidos de la investigación, personal ausente (vacaciones, enfermedad, u otros)

Z = Valor de la probabilidad de la norma estándar que depende del nivel de confiabilidad.

E = Error permisible.

2.5. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Son medios utilizados para recabar información y se clasifican en dos tipos:

- ✓ Fuentes de Información Primaria.
- ✓ Fuentes de Información Secundaria.

2.5.1. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA

Las personas directamente involucradas en el problema. La Información Primaria es aquella que no ha sufrido ninguna transformación y que se obtiene directamente de la fuente sin modificaciones.

Es la información obtenida en el proceso de Trabajo de Campo, se aplicaron las *TÉCNICAS MIXTAS* que significa, conjuncionar tres elementos de Investigación o técnicas: *ENTREVISTAS, ENCUESTAS, y LA OBSERVACION DIRECTA.*

2.5.1.1. ENTREVISTA

Es una técnica que recopila información primaria mediante el contacto directo con la fuente, a través de conversaciones profesionales, el cual tiene tres elementos:⁸

- ✓ Entrevistador.
- ✓ Entrevistado.
- ✓ Guía de entrevistas (donde se registran las preguntas abiertas)

⁸ ARANDIA SARAVIA Lexin, *Métodos y Técnicas de Investigación*, UMSA 1993 Bolivia Pág. 101.



Se Aplicaron entrevistas estructuradas, también conocidas como dirigidas o estandarizadas que consiste en un conjunto de preguntas estructuradas y dirigidas al tema, ordenadas secuencialmente, bien definidas.

- Esta técnica se aplicó a todos los responsables de las Unidades Organizacionales del Organismo Operativo de Tránsito.

2.5.1.2. ENCUESTAS

La técnica de la encuesta consiste en la captación conciente planeada y registrada en cuestionarios, de los hechos, opiniones, juicios, motivaciones situaciones etc. A través de las respuestas obtenidas al realizar la encuesta.⁹

Consiste en recopilar información de primera mano sobre fenómenos reales. Esta técnica de investigación se aplica a través del uso de cuestionarios de orden dicotómico o de elección múltiple, los que contemplan preguntas cerradas.

- Esta técnica se aplicó al Personal del Nivel Operativo de la Institución, y a los usuarios.

2.5.1.2.1. CUESTIONARIOS

Consiste en la captación planeada y registrada de los hechos, opiniones, juicios, situaciones, etc. Captando información homogénea, permite ahorrar tiempo. El cuestionario es un formato o instrumento de la **entrevista** (guía de entrevistas) y de la **encuesta** que tiene el propósito de recolectar datos para la investigación.

Con esta finalidad se diseñaron tres cuestionarios:

- Cuestionario al Nivel Operativo.
- Cuestionario a los Usuarios.
- Cuestionario a las personas que ocupan y representan un Cargo en el Organismo Operativo de Tránsito.

⁹ ARANDIA SARAVIA Lexin, *Métodos y Técnicas de Investigación*, UMSA 1993 Bolivia Pág. 186.



2.5.1.3. OBSERVACIÓN DIRECTA

Esta técnica de campo que nos permite hacer observaciones en el lugar de forma sistemática, válida y confiable. El cumplimiento de las funciones, atribuciones y comportamiento del personal de la Institución.

2.5.2. FUENTES DE INFORMACION SECUNDARIA

La información secundaria es aquella que ha tenido que seguir un proceso de varias etapas secuenciales desde su inicio hasta su presentación final se considera de segunda mano debido a la intervención de varios autores que han manejado esta información.

2.5.2.1. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

La investigación documental consiste en realizar consultas bibliográficas, averiguar conceptos teóricos y datos históricos; a través de la lectura de libros, documentos propios de la Institución como: Reglamentos, manuales administrativos, estatutos, etc. Que deben tener directa relación con el tema de estudio, su problema y su objetivo.¹⁰

¹⁰ ARANDIA SARAVIA Lexin, *Métodos Técnicas de Investigación y Aprendizaje*, UMSA 1993 Bolivia.
Pag. 101.



CAPÍTULO III

MARCO LEGAL

Este acápite describe las principales normas legales que delimitan el presente Trabajo Dirigido, entre ellas están: Constitución Política del Estado, la Ley de Administración Financiera y Control Gubernamental (Ley 1178), las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y la Ley Orgánica de la Policía Nacional.

3.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO

La Constitución Política del Estado (Carta Magna), en uno de sus artículos define la Misión de la Policía Nacional, a continuación se presenta el mencionado artículo:

Artículo 215.- La Policía Nacional, como fuerza pública, tiene la **MISIÓN** específica de la defensa de la sociedad y la conservación del orden público y el cumplimiento de las leyes en todo el territorio nacional. Ejerce la función policial de manera integral y bajo mando único, en conformidad con su Ley Orgánica y las leyes de la República.

3.2. LEY DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y CONTROL GUBERNAMENTAL

La Ley de Administración Financiera y Control Gubernamental N° 1178 también conocida como LEY SAFCO, es un modelo de Gestión por Resultados, que tiene como finalidad coadyuvar al desarrollo de la Gestión Pública, a través de criterios de eficacia, eficiencia, economía, responsabilidad y transparencia, con este fin estipula los siguientes artículos:



3.2.1. SISTEMAS QUE COMPONEN LA LEY SAFCO

Artículo 2. Los sistemas que se regulan son:

1. Para programar y organizar las actividades:

- Programación de Operaciones.
- Organización Administrativa.
- Presupuesto.

2. Para ejecutar las actividades programadas:

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

3. Para controlar la gestión del Sector Público:

- Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior.

3.2.2. ALCANCE DE LA LEY SAFCO

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



3.2.3. SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (SOA)

El desarrollo del presente Trabajo Dirigido se ve enmarcado por el Sistema de Organización Administrativa (SOA) en las fases de Análisis Organizacional y Diseño Organizacional, a continuación se desarrolla el artículo de la Ley N°1178 referido a este sistema.

Artículo 7. El *Sistema de Organización Administrativa* se definirá y ajustará en función de la Programación de Operaciones. Evitará la duplicidad de objetivos y atribuciones mediante la adecuación, fusión o supresión de las entidades.

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

3.2.4. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (SAP)

A continuación se expresa el artículo de la Ley N° 1178 referido a este sistema:

Artículo 9. El Sistema de Administración de Personal, en procura de la eficiencia en la función pública, determinará los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implantará regímenes de evaluación y retribución del trabajo, desarrollará las capacidades y aptitudes de los servidores y establecerá los procedimientos para el retiro de los mismos.

3.3. NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (NB - SOA)

Con la finalidad de optimizar la Estructura Organizacional del Organismo Operativo de Tránsito, se utilizaron las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa para rediseñar su Estructura Organizacional y Formalizarla mediante la Elaboración del Manual de Organización y Funciones.



3.3.1. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

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

Los objetivos específicos son:

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

3.3.2. PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Los principios en los que se sustentan las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa son:

- Estructuración técnica.-** La estructura organizacional de cada entidad se definirá en función a su Plan Estratégico y Programa de Operaciones Anual, aplicándose criterios y metodologías técnicas de organización administrativa.
- Flexibilidad.-** La estructura organizacional de la entidad se adecuará a los cambios internos y del entorno.
- Formalización.-** Las regulaciones en materia de organización administrativa deberán estar establecidas por escrito.
- Servicio a los usuarios.-** La estructura organizacional de la entidad estará orientada a facilitar la satisfacción de las necesidades de servicios públicos de los usuarios, a través de su prestación en forma ágil, eficiente y con equidad social.

3.3.3. ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



La Estructura Organizacional de la entidad se adecuará de forma inmediata a la aprobación del Programa de Operaciones Anual y al Presupuesto, y cuando se presenten circunstancias internas y/o del entorno que lo justifiquen, en el marco de las presentes normas y de las disposiciones legales vigentes en materia de organización.

3.3.4. COMPONENTES DE LAS NORMAS BÁSICAS

Las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa tienen como componentes los procesos de:

- Análisis Organizacional.
- Diseño Organizacional.
- Implantación del Diseño Organizacional.

3.3.4.1. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

El proceso de Análisis Organizacional, se compone de las siguientes etapas:

3.3.4.1.1. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

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

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

Se evaluará, fundamentalmente:

- la calidad de los servicios y/o bienes proporcionados a los usuarios,
- la efectividad de los procesos,
- la rapidez de respuesta de la estructura organizacional frente a los cambios internos y externos.



Asimismo, se deberá realizar un **Análisis Prospectivo** a fin de determinar la necesidad o no de ajustar la estructura organizacional, para lograr los objetivos de gestión.

3.3.4.1.2. RESULTADOS DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

En base al resultado del análisis organizacional se podrán tomar decisiones respecto a los siguientes aspectos:

- Adecuar, fusionar, suprimir y/o crear áreas y unidades.
- Reubicar las diferentes unidades en la estructura.
- Redefinir canales y medios de comunicación interna.
- Redefinir instancias de coordinación interna y de relación interinstitucional.
- Rediseñar procesos.
- Otros específicos de organización.

3.3.4.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL

El rediseño de la Estructura Organizacional se realizará en base a los resultados obtenidos en el Proceso de Análisis Organizacional, para ello se ejecutarán las siguientes etapas:

3.3.4.2.1. ETAPAS DEL DISEÑO Y REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Las etapas que se contemplarán en este proceso, son:

- Identificación de los usuarios de la entidad y las necesidades de servicio.
- Identificación de los servicios y/o bienes que satisfacen estas necesidades.
- Diseño de los procesos para la producción de los servicios y/o bienes, sus resultados e indicadores.
- Identificación y conformación de áreas y unidades organizacionales que llevarán a cabo las operaciones, especificando su ámbito de competencia.
- Determinación del tipo y grado de autoridad de las unidades, y su ubicación en los niveles jerárquicos.
- Definición de los canales y medios de comunicación.
- Determinación de las instancias de coordinación interna.
- Determinación de las instancias de coordinación interna.



- Definición de los tipos e instancias de relación interinstitucional.
- Elaboración del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos.

3.3.4.2.2. FORMALIZACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional se formalizará mediante la elaboración del Manual de Organización y Funciones aprobado por una Resolución interna, este documento contempla los siguientes aspectos:

a) Manual de Organización y Funciones que incluirá:

- Las disposiciones legales que regulan la estructura
- Los objetivos institucionales.
- El organigrama.
- Para las unidades de nivel jerárquico superior:
 - Los objetivos.
 - El nivel jerárquico y relaciones de dependencia.
 - Las funciones.
- Las relaciones de coordinación interna y externa.
- Para otras unidades:
 - La relación de dependencia.
 - Las funciones.

3.3.4.2.3. NIVELES JERÁRQUICOS

En la Estructura Organizacional se establecerán los siguientes niveles jerárquicos:

- a. **Nivel Directivo**, en el cual se establecen los objetivos, políticas y las estrategias de la entidad.
- b. **Nivel Ejecutivo**, en el cual se aplican las políticas y se toman las decisiones para el funcionamiento de la entidad de acuerdo con los lineamientos definidos en el nivel directivo.
- c. **Nivel Operativo**, donde se ejecutan las operaciones de la entidad.

3.3.4.2.4. ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y DEPENDENCIA JERÁRQUICA



A las unidades organizacionales se les proporcionara la autoridad lineal y/o funcional necesaria para a ejecución de las operaciones asignadas, en relación a su jerarquía.

Se definirá la dependencia jerárquica de la unidad en función a la especialización y desagregación de las operaciones.

3.4. NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (NB-SAP)

Las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, se utilizaron para delimitar la elaboración del Manual de Descripción de Cargos del Organismo Operativo de Tránsito.

3.4.1. FINALIDAD DE LAS NORMAS BÁSICAS DEL SAP

Las presentes Normas Básicas tienen por objeto regular el Sistema de Administración de Personal y la Carrera Administrativa, en el marco de la Constitución Política del Estado, la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, la Ley N° 2027 Estatuto del Funcionario Público y Decretos Reglamentarios correspondientes.

3.4.2. SUBSISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE PUESTOS

El Subsistema de Programación de Puestos permite realizar la conversión de las demandas institucionales, en cuanto a personal, en puestos concretos de trabajo, expresados en el Manual de Descripción de Cargos de la Institución.

3.4.2.1. OBJETIVO

El objetivo de la Programación de Puestos es lograr que las demandas de personal respondan a los objetivos institucionales emergentes de las necesidades de la sociedad.

3.4.2.2. PROCESOS DE LA PROGRAMACIÓN DE PUESTOS



El subsistema de Programación de Puestos comprende los procesos de: análisis y descripción de puestos; valoración y clasificación de puestos.

Estos procesos estarán a cargo de la unidad encargada de la administración de personal que en su caso coordinará con unidades especializadas de la entidad.

3.4.2.3. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Establece la identificación y la especialización de cada puesto de la estructura en términos de:

- a) La denominación, la categoría y la ubicación del puesto, dentro de la estructura organizacional de la entidad.
- b) La naturaleza, las normas a cumplir, las funciones del puesto y los resultados esperados expresados en términos de calidad y cantidad.
- c) Las características personales y profesionales que el puesto exige posea su ocupante.

Esta información estará expresada en forma escrita y será ajustada al inicio de cada gestión en función a las demandas de la entidad y de la Programación de Operaciones.

3.5. LEY ORGÁNICA DE LA POLICÍA NACIONAL

La Ley Orgánica de la Policía Nacional, enmarca el desenvolvimiento de la Policía Nacional Boliviana y estipula los siguientes aspectos:

3.5.1. ATRIBUCIONES DE LA POLICÍA NACIONAL

La Policía Nacional tiene las siguientes atribuciones relacionadas con el Organismo Operativo de Tránsito.

Artículo 7.- Son atribuciones de la Policía Nacional las siguientes:

- g) Prevenir accidentes.
- h) Investigar accidentes de tránsito
- k) Juzgar faltas de tránsito



- m) Cumplir disposiciones legales en materia de tránsito
- n) Conceder Licencias de conducir
- ñ) Mantener el registro de vehículos

3.5.2. ORGANIZACIÓN

El siguiente artículo muestra la Organización interna de la Policía Nacional:

Artículo 9.- Para el cumplimiento de sus funciones la Policía Nacional esta organizada de la siguiente manera:

- Organismos de Dirección y Control
- Organismo Disciplinario
- Organismos de Asesoramiento y Apoyo
- Organismos Operativos
- Organismo Operativo de Tránsito

3.5.3. FUNCIONES DEL ORGANISMO OPERATIVO DE TRÁNSITO

El artículo que se presenta a continuación expresa las funciones principales del Organismo Operativo de Tránsito.

Artículo 44.- Las Unidades de Tránsito son las encargadas de regular, controlar y resolver los problemas de circulación de vehículos y peatones, prevenir e investigar accidentes de tránsito, mediante actividades técnicas especializadas y de servicio de patrullaje urbano y rural.

3.5.4. RACIONALIZACIÓN DE PERSONAL

El siguiente artículo delimita la distribución de los recursos humanos de la Institución Policial.

Artículo 7.- El Comando General de la Policía Nacional realizará la desconcentración y redistribución de los recursos humanos policiales de acuerdo a las necesidades territoriales y poblacionales del país.



3.5.5. PLAN DE CARRERA

El artículo que se presenta a continuación enmarca la asignación de cargos en la Institución Policial de acuerdo a criterios de antigüedad y grado policial.

Artículo 12.- Se dispone como medidas de urgencia complementarias al plan de carrera, La institucionalidad del mando natural en base a la jerarquía, grado, antigüedad y méritos profesionales para desempeño de funciones de mando a nivel nacional, departamental y operativo, respetando el orden de prelación de egreso de las promociones de la Academia Nacional de Policías.



CAPÍTULO IV

MARCO CONCEPTUAL

En este Capítulo se describen conceptos y principios administrativos desglosados en tres partes; la primera que agrupa conceptos de Administración y Organización, la segunda se refiere a la Administración de Personal y la tercera describe conceptos fundamentales de Manuales Administrativos, que permitirán respaldar, delimitar y comprender de una mejor manera el desarrollo del trabajo.

4.1. ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Este punto tiene la finalidad de identificar los patrones básicos teóricos de Administración y Organización, que interpretan de mejor manera los puntos estructurales organizacionales propuestos.

4.1.1. ADMINISTRACIÓN: Según JAMES STONER Y EDWARD FREEMAN la Administración es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la Organización para alcanzar objetivos establecidos.

La Administración es la ciencia que permite lograr objetivos, metas a través de la combinación de recursos humanos, tecnológicos, financieros, etc.

4.1.2. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: La Administración Pública es la estructura orgánica del Estado, destinada a alcanzar sus fines políticos, económicos, sociales, tecnológicos y culturales.¹¹

La Administración Publica se ocupa principalmente de la manera en que se lleva a cabo la política pública y la forma en que se prestan los servicios

¹¹ SANGÜESA FIGUEROA René. “*Virus en la Administración Pública Boliviana*”, Potosí – Bolivia 1983, Pág. 17.



gubernamentales, no está interesada directamente en el Qué del Gobierno, sino en el Cómo.¹²

4.1.3. ORGANIZACIÓN: La Organización es la coordinación de distintas actividades y el contar con colaboradores individuales que permitan lograr objetivos comunes.

Es el proceso mediante el cual, partiendo del principio de la especialización y división del trabajo, se agrupan y asignan funciones a unidades especificase interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes.

“Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos”.¹³

4.1.4. TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Existen dos tipos principales de organización: Organización formal e informal. A continuación se enuncian conceptos para estos tipos de organización.

a). Organización Formal

La organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa, a través de definir y delegar la responsabilidad y autoridad adecuada a todos los miembros que la integran, estableciendo una cadena de mando y los mas apropiados canales de comunicación. Todo esto estructura y encaminando hacia la obtención de los objetivos de la empresa en forma mas eficiente y con el mínimo de esfuerzo.¹⁴

¹² ALDERFER Harold F. “*La Administración Pública en las Naciones Nuevas*”, Buenos Aires, Argentina 1967 Pág. 11.

¹³ BENJAMÍN FRANKLIN Enrique, “*Organización y Métodos*”, México 2002, Pág. 3.

¹⁴ BENJAMÍN FRANKLIN Enrique, “*Organización y Métodos*”, México 2002, Pág. 4.



b).- Organización Informal

En todas las empresas, las organizaciones informales tienen sus propias reglas tradicionales, que nunca se consignan por escrito pero que, no obstante se cumplen habitualmente. Las organizaciones de este tipo tienen sus objetivos, que pueden estar en contraposición con los objetivos de la empresa, o bien estar de acuerdo con ellos.¹⁵

4.1.5. PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

Existen cinco principios fundamentales de organización:

- **PRINCIPIO DE ESPECIALIZACIÓN:** Toda Organización debe basarse en la especialización de las personas y de los órganos, o sea, en la división del trabajo para incrementar la cantidad y calidad de este. Gracias a este principio, cada persona ocupa un cargo y cada órgano es individualizado dentro de la Organización.
- **PRINCIPIO DE EQUIVALENCIA DE LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:** La autoridad y la responsabilidad atribuidas a cada persona u órgano deben ser correspondientes y equivalentes entre si. Autoridad significa el poder (dentro de la Organización) de dar órdenes y exigir obediencia. Responsabilidad significa el deber de rendir cuentas por lo hecho. Este principio establece que a cada responsabilidad debe corresponder una autoridad que permita realizarla, y a cada autoridad debe corresponder una responsabilidad que de contenido.
- **PRINCIPIO DE GRADACIÓN:** Cada persona debe saber exactamente quienes son sus subordinados, sobre los cuales ejerce autoridad, y a quien se debe subordinar, ante quien debe responder. El principio de gradación se refiere a las relaciones de autoridad entre jefes y subordinados dentro de la Organización, ya que la autoridad máxima debe estar siempre fija en

¹⁵ BENJAMÍN FRANKLIN Enrique, “*Organización y Métodos*”, México 2002, Pág. 6.



algún lugar, por lo cual debe existir una línea bien definida que la una con cualquier otra posición dentro de la Organización.

- **PRINCIPIO DE LA DEFINICIÓN FUNCIONAL:** Para que no haya la menor duda al respecto el trabajo de cada persona y la actividad de cada organismo deben definirse claramente por escrito, mediante el Organigrama, la Descripción de Cargos y el Manual de Organización.
- **PRINCIPIO DE LAS FUNCIONES DE LINEA Y DE STAFF:** Las funciones de línea y de staff deben diferenciarse y definirse dentro de la Organización. El criterio de distinción o diferenciación tiene relación directa o indirecta con los objetivos de la empresa o del departamento considerado.¹⁶

4.1.6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

Toda organización necesita tomar en cuenta varios aspectos organizacionales, entre ellos se menciona:

4.1.6.1. MISIÓN

La misión se establece a partir del objetivo básico, los valores de la organización, así como de su alcance de operación. Es una declaración de la razón de ser de la organización y a menudo está redactada en términos de los clientes generales a quienes sirve; según el alcance de la organización, la misión puede ser ampliada o reducida. En resumen, la misión debe responder las siguientes preguntas ¿Quiénes somos?, ¿Por qué existimos? Y ¿Hacia donde vamos? Que son preguntas básicas que todo administrador moderno debe plantearse para asegurar que la empresa de la que es responsable enfoque debidamente los esfuerzos.¹⁷

Representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir.¹⁸

¹⁶ CHIAVENATO Idalberto, “*Iniciación a la Organización y el Control*”, McGRAW HILL Interamericana De Mexico S.A., Pág. 10-13.

¹⁷ RODRÍGUEZ Joaquín, “*Administración con Enfoque Estratégico*”, México 2000, Pág. 55.

¹⁸ CHIAVENATO Idalberto, “*Gestión del Talento Humano*”, McGRAW-HILL, Colombia 2002, Pág. 53.



4.1.6.2. VISION

La visión va mas allá de la misión declarada y proporciona una perspectiva respecto a la dirección de la empresa y en lo que se ha convertido la organización. Si bien los términos misión y visión muchas veces se usan indistintamente, la declaración de visión idealmente aclara la dirección de la empresa a largo plazo y su intención estratégica. En resumen, es una representación de cómo se cree que deba ser el futuro para la empresa ente los ojos de sus clientes empleados y accionistas importantes.¹⁹

La Visión es la imagen que la organización tiene de sí mismo y de su futuro. Es el arte de verse proyectado en el tiempo y el espacio.²⁰

4.1.6.3. OBJETIVO

Objetivo es el resultado deseado que se pretende alcanzar en determinado periodo. Ya se estudió que la Visión organizacional se refiere a un conjunto de objetivos deseados por la organización. De ahí se deriva el nombre de objetivos organizacionales, para diferenciarlos de los objetivos personales o individuales que buscan el provecho individual.²¹

4.1.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es el conjunto de áreas y unidades organizacionales interrelacionadas entre si, a través de canales de comunicación, instancias de coordinación interna y procesos establecidos por una entidad, para cumplir con sus objetivos.²²

Describe en forma ordenada las principales unidades orgánicas y cargos en función a relaciones de jerarquía. Su representación gráfica es el denominado

¹⁹ RODRÍGUEZ Joaquín, “*Administración con Enfoque Estratégico*”, México 2000, Pág. 69.

²⁰ CHIAVENATO Idalberto, “*Gestión del Talento Humano*”, McGRAW–HILL, Colombia 2002, Pág. 55.

²¹ CHIAVENATO Idalberto, “*Gestión del Talento Humano*”, McGRAW–HILL, Colombia 2002, Pág. 56.

²² Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, *Resolución Suprema Nro.217055*, Glosario Administrativo.



Organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades orgánicas, como a su nivel jerárquico de descripción. 23

Las empresas se forman por la agrupación de personas y recursos en órganos. La composición de los diversos órganos se denomina Estructura Organizacional, que es la manera en que la empresa agrupa y reúne personas y organismos dentro de escalones jerárquicos (niveles de autoridad) y de áreas de actividad (departamentos, por ejemplo). Así, la estructura organizacional puede ser vista bajo dos aspectos diferentes: el vertical y el horizontal, como si fuese una gráfica de doble entrada.²⁴

4.1.8. ESTRUCTURA LINEAL

Es el tipo de estructura organizacional más antiguo y simple. Tiene orígenes en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de la época medieval. Se basa exclusivamente en la autoridad lineal y es consecuencia de la aplicación del principio de unidad de mando.

El principio de unidad de mando: establece que cada superior tiene autoridad única, exclusiva y absoluta sobre sus subordinados, y que no la comparte con nadie. En otras palabras cada subordinado existe una línea directa y única de autoridad y responsabilidad. Así, toda vez que nos refiramos a autoridad lineal, queremos decir autoridad única, exclusiva, total y no compartida.²⁵

²³ STONES, JAMES Freeman, “*Administración*”, México 1996, Pág. 345.

²⁴ CHIAVENATO Idalberto, “*Iniciación a la Organización y el Control*”, McGRAW HILL Interamericana De Mexico S.A, Pág. 18.

²⁵ CHIAVENATO Idalberto, “*Iniciación a la Organización y el Control*”, McGRAW HILL INTERAMERICANA DE MEXICO S.A, Pág. 19.



4.1.9. AUTORIDAD LINEAL

Es la facultad de una Unidad Organizacional para normar, dirigir y controlar los procesos y actividades que se llevan a cabo en las unidades organizacionales de dependencia directa.²⁶

4.1.10. JERARQUIZACIÓN

Es establecer líneas de autoridad de arriba hacia abajo a través de los diversos niveles y delimitar las responsabilidades de cada empleado ante solo un superior inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de autoridad.²⁷

4.1.11. AREA ORGANIZACIONAL

Es parte de la estructura organizacional, conformada por la unidad cabeza de área, y en caso necesario, por varias unidades dependientes. El área organizacional cuenta con objetivos de gestión y funciones específicas.²⁸

4.1.12. UNIDAD ORGANIZACIONAL

Es una dependencia de la estructura organizacional a la que se le asigna uno o varios objetivos, desagregados de los objetivos de gestión, y funciones homogéneas y especializadas.²⁹

4.1.13. AMBITO DE COMPETENCIA

Es la determinación formal de atribuciones y funciones, dentro de cuyos límites se ejerce autoridad.³⁰

²⁶ Gaceta Oficial de Bolivia, *Sistema de Organización Administrativa*, 1997.

²⁷ BENJAMÍN FRANKLIN Enrique, “*Organización de Empresas*”, México 1998, Ed. McGraw Hill, Pág. 242.

²⁸ Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, *Resolución Suprema Nro.217055*, Glosario Administrativo.

²⁹ Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, *Resolución Suprema Nro.217055*, Glosario Administrativo.

³⁰ Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, *Resolución Suprema Nro.217055*, Glosario Administrativo.



4.1.14. USUARIO

Ciudadano que utiliza los servicios y/o bienes que produce la entidad.³¹

Cualquiera que requiere los servicios de un sistema o producto o que utiliza un servicio.³²

4.1.15. ORGANIGRAMA

Toda Institución para ser más eficiente, muestra su organización gráficamente, para poder identificar con rapidez las diferentes áreas y unidades que la componen.

Un organigrama es la representación grafica de la institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen.³³

Son el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.³⁴

4.1.16. CLASIFICACION DE LOS ORGANIGRAMAS

a).- POR SU ÁMBITO:

Generales.- Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.

Específicos.- Muestran en forma particular la estructura de la unidad administrativa o área de la organización.³⁵

³¹ Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, *Resolución Suprema Nro.217055*, Glosario Administrativo.

³² ROSENBERG J. M. *Diccionario de Administración y Finanzas*, Barcelona España, Pág. 427.

³³ BENJAMÍN FRANKLIN Enrique, “*Organización y Métodos*”, México 2002, Pág. 65.

³⁴ Enrique Benjamín Franklin, “*Organización y Métodos*”, México 2002 Pg. 65.

³⁵ Enrique Benjamín Franklin, “*Organización y Métodos*”, México 2002 Pg. 66.



b).- POR SU PRESENTACIÓN

Verticales o Clásicos. Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso mas generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su uso en los manuales de organización.³⁶

Es básicamente un organigrama compuesto por rectángulos, cada rectángulo representa dos terminales de comunicación. No cabe duda de que el cargo más elevado de la empresa no tiene la Terminal de arriba, mientras que el cargo más bajo de la organización no tiene la Terminal de abajo, pues no posee ningún subordinado.³⁷

Cuando las líneas son horizontales, representan relaciones laterales de comunicación. Cuando son verticales, representan relaciones de autoridad (del superior sobre el subordinado) o relaciones de responsabilidad (del subordinado al superior). Lo que no está unido por ninguna línea, no tiene relación entre si.³⁸

4.1.16. CODIFICACIÓN DE UNIDADES ORGANIZACIONALES

Una vez diseñado el diagrama de estructura se le puede asignar un número de código a cada una de las unidades que lo componen. La ventaja del uso de números es que sus dígitos permiten una mas rápida identificación de la unidad.

El sistema de codificación que mejor se adapta a las necesidades de un diagrama de estructura es el denominado “MÉTODO DECIMAL”³⁹; que asigna a cada unidad un código numérico en base al nivel jerárquico que ocupa la unidad.

³⁶ Enrique Benjamín Franklin, “*Organización y Métodos*”, México 2002 Pg. 67.

³⁷ CHIAVENATO Idalberto, “*Iniciación a la Organización y el Control*”, McGRAW HILL INTERAMERICANA DE MEXICO S.A., Pág. 33.

³⁸ CHIAVENATO Idalberto, “*Iniciación a la Organización y el Control*”. McGRAW HILL INTERAMERICANA DE MEXICO S.A., Pág. 32, 33.

³⁹ SAROKA Raúl, “*Organigramas*”, Ed. MACCHI S.A., 1971, Pág. 41.



4.1.17. RELACION DE ASESORÍA

Es aquella que existe entre unidades que brindan información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea. Normalmente, las unidades asesoras o de apoyo cuentan con una autoridad técnica derivada de su preparación y/o experiencia, lo cual les permite proponer a las unidades de línea las medidas o criterios para resolver un asunto, pero no para transmitírselas como órdenes. En todo caso pueden elaborar una propuesta a un órgano superior, para que éste, a su vez, la gire con carácter de orden o mandato.⁴⁰

Existen dos tipos de esta clase de relación:

a). RELACION DE ASESORÍA INTERNA

Es la que proporcionan las unidades asesoras, que forman parte de la estructura organizacional, a los órganos de línea.

Estas unidades asesoras están conformadas con recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de la organización. Su ubicación en el organigrama se suele representar por medio de líneas continuas de trazo fino colocadas perpendicularmente a la línea de mando de la unidad a la cual se adscriben.

b). RELACION DE ASESORÍA EXTERNA

Es la que suministran unidades asesoras a los órganos de línea, que aunque forman parte del gráfico de la organización, desempeñan sus funciones en forma independiente de ésta. Su colocación en el organigrama se hace a través de líneas de trazo discontinuo colocadas perpendicularmente a la línea de mando de la unidad de la cual dependen jerárquicamente.⁴¹

⁴⁰ BENJAMÍN FRANKLIN Enrique, “*Organización y Métodos*” México 2002, Pág. 70.

⁴¹ BENJAMÍN FRANKLIN Enrique, “*Organización y Métodos*” México 2002, Pg. 65.



4.1.18. DISEÑO ORGANIZACIONAL: Es un proceso a través del cual se define y ajusta la estructura organizacional de una Institución, basándose en resultados de la fase de Análisis Organizacional.

4.1.19. NIVELES JERÁRQUICOS

Toda empresa tiene varios niveles jerárquicos, desde el presidente hasta el encargado que manda a los operarios. Cada nivel jerárquico tiene autoridad sobre el nivel inferior y tiene responsabilidades ante el nivel superior, con lo cual se forma una cadena llamada de gradación.⁴²

4.2. ADMINISTRACION DE PERSONAL

La segunda parte del marco conceptual, se ocupa de identificar conceptos teóricos relacionados a la Administración de Personal.

Cuando se habla de Administración de Recursos Humanos, se toma como referencia la *Administración de las Personas* que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles.⁴³

4.2.1. CONCEPTO DE CARGO, FUNCIÓN ATRIBUCIÓN Y TAREA

El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama.

A) **CARGO:** Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama.

B) **FUNCION:** Conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada.

C) **ATRIBUCIÓN:** Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo.

⁴² CHIAVENATO Idalberto, “*Iniciación a la Organización y el Control*”. McGRAW HILL INTERAMERICANA DE MEXICO S.A. , Pág. 19.

⁴³ CHIAVENATO Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Quinta Edic. , Pg. 2,3.



D) **TAREA:** Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo.

4.3. MANUALES ADMINISTRATIVOS

Es la tercera parte de este Capítulo que describe aspectos conceptuales de los manuales propuestos.

Manual es un conjunto de documentos en los que se concretan de manera sistemática una serie de elementos administrativos dispuestos a cumplir un fin concreto, como es el de orientar y uniformar la conducta humana.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.⁴⁴

4.3.1. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Duhalt Graus define al manual de organización como aquel que expone con detalle la estructura de la organización y señala los puestos y la relación existente entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

Es una guía que orienta y facilita a los funcionarios a desarrollar sus funciones, también ayuda a promover el entendimiento de la estructura organizacional por medio de la descripción de unidades o áreas funcionales y facilita la comunicación, coordinación dentro la Institución. 45

4.3.1.1. DESCRIPCION DE FUNCIONES

⁴⁴ BENJAMÍN FRANKLIN Enrique, *Organización de Empresas*, México 1998, Pág. 141.

⁴⁵ BENJAMÍN FRANKLIN Enrique, *Organización de Empresas*, México 1998, Pág. 141.



Otro aspecto importante en la elaboración del manual de organización es la descripción de funciones, ya que constituye un instrumento muy útil para el análisis de estructuras de organización pues proporciona una definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad orgánica, así como de cada uno de los puestos que la integren y permitan establecer, de acuerdo con su agrupación, el grado de importancia de la misma y sus niveles jerárquicos.⁴⁶

Son los deberes o potestades concedidos a las entidades para desarrollar su finalidad o alcanzar su objetivo.⁴⁷

4.3.1.2. UTILIDAD DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

El manual de organización y funciones tiene las siguientes utilidades:

- Constituye parte del proceso de comunicación de la Institución para cumplir la función unificadora de los componentes de la Organización, conformando la Estructura formal.
- Sirve como un instrumento de consulta permanente.
- Facilita la comprensión de los organigramas estructurales.
- Subsana y define problemas de jurisdicción, superposición de funciones, responsabilidades y autoridad de las diferentes unidades organizacionales.
- Cooperar en la planificación, organización, coordinación y control de las tareas de la Institución, ya que se constituye en un instrumento útil para la toma de decisiones del nivel de Dirección.
- Establece y norma estándares de trabajo.⁴⁸

4.3.2. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Es un esquema de descripción y *especificación de cargos*. Debido a la división del trabajo y a la consiguiente especialización de funciones, las necesidades básicas

⁴⁶ QUIROGA LEOS Gustavo “*Organización y Métodos en la Administración Pública*”. 2da Edic. México 1988-1996, Pág. 163.

⁴⁷ Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, *Resolución Suprema Nro.217055*, Glosario Administrativo.

⁴⁸ LAURENCE Paúl, *Desarrollo Organizacional*, Fondo Educativo Interamericano, EEUU, 1973.



de recursos humanos para organización, sea en cantidad o en calidad, se establecen en este documento.⁴⁹

Chiavenato define la descripción de cargos como la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos de cargo (para qué lo hace).⁵⁰

Su aplicación es muy amplia: reclutamiento y selección de personal, identificación de necesidades de capacitación, organización y planeamiento de la fuerza de trabajo, evaluación de cargos, equipos y métodos de trabajo.⁵¹

4.3.2.1. UTILIDAD DEL MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGOS

Para los responsables de área.

- Permitirá conocer las funciones y requisitos mínimos exigidos para desempeñar los diferentes cargos en forma efectiva.
- Facilitará el control en el desempeño de las tareas que corresponden a cada cargo, coadyuvando de esta manera a la realización de una evaluación de servicios en forma racional.
- Ayudará a determinar variación en los deberes y responsabilidades de cada cargo, justificando en su caso un cambio en la clasificación del cargo.

Para el trabajador.

- Le permitirá conocer las funciones y tareas como también la ubicación de su cargo dentro la estructura organizacional de la Unidad a la que pertenece.
- Facilitará la realización de labores en los casos de nuevos funcionarios o de aquellos que hayan sido transferidos de una unidad o otra en la misma Institución.⁵²

⁴⁹ CHIAVENATO Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Quinta Edic. Pg. 2,3,60.

⁵⁰ QUIROGA LEOS Gustavo “*Organización y Métodos en la Administración Pública*”. 2da Edic. México 1988-1996, Pág. 216.

⁵¹ BENJAMÍN FRANKLIN Enrique, *Organización de Empresas*, Pág. 147, México 1998.



CAPÍTULO V

DIAGNÓSTICO

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DEL ORGANISMO OPERATIVO DE TRÁNSITO

Este capítulo describe la aplicación de la Metodología de Investigación, de las técnicas de recolección de información y los resultados obtenidos en cada etapa de este proceso, resultados que servirán como base de sustento para el rediseño de la Estructura Organizacional y su formalización mediante la elaboración del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Descripción de Cargos.

5.1. METODOLOGÍA

La Metodología utilizada en el desarrollo de la presente investigación contempla los siguientes aspectos:

5.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó es el Tipo **Analítico - Descriptivo** su aplicación permitió analizar y luego describir elementos fundamentales de la Institución, entre ellos: la Misión, Visión, Objetivos Institucionales, la Estructura Organizacional conformada por unidades organizacionales, objetivos sectoriales, relaciones de coordinación, canales de comunicación, funciones, cargos, personas y recursos (materiales, económicos, financieros, tecnológicos, tiempo), determinando la participación que tienen estos elementos en el funcionamiento de la Institución y su contribución en la consecución de los Objetivos Institucionales, en el desarrollo de la Misión y la Visión.

5.1.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología que se utilizó tiene sus fundamentos en la Investigación Científica, mediante el Enfoque Mixto que utiliza como Métodos de Investigación el Método Deductivo y el Método Inductivo.

⁵² LAURENCE Paúl, *Desarrollo Organizacional*, Fondo Educativo Interamericano, EEUU, 1973.



A continuación explicamos la aplicación de ambos métodos:

5.1.2.1. MÉTODO DEDUCTIVO

Este método de investigación permitió analizar determinados elementos Institucionales, utilizando el razonamiento mental orientado de hechos generales conocidos a hechos particulares desconocidos. Su aplicación se realizó en el ámbito Institucional y en el ámbito Legal como se explica a continuación:

a) Aplicación del Método Deductivo en el ámbito Institucional:

La aplicación de este método de investigación permitió analizar elementos generales de la Institución como: la Misión, Visión y los Objetivos Institucionales; para posteriormente determinar la repercusión e influencia que ejercen estos aspectos en el funcionamiento de la Institución y en la Estructura Organizacional conformada por unidades organizacionales, objetivos sectoriales, relaciones de coordinación, canales de comunicación, funciones, cargos, personas y recursos (materiales, económicos, financieros, tecnológicos, tiempo).

A continuación se describe gráficamente la aplicación del Método Deductivo en el ámbito Institucional.

GRÁFICO N°3

APLICACIÓN DEL MÉTODO DEDUCTIVO EN EL AMBITO INSTITUCIONAL





Fuente: Elaboración Propia.

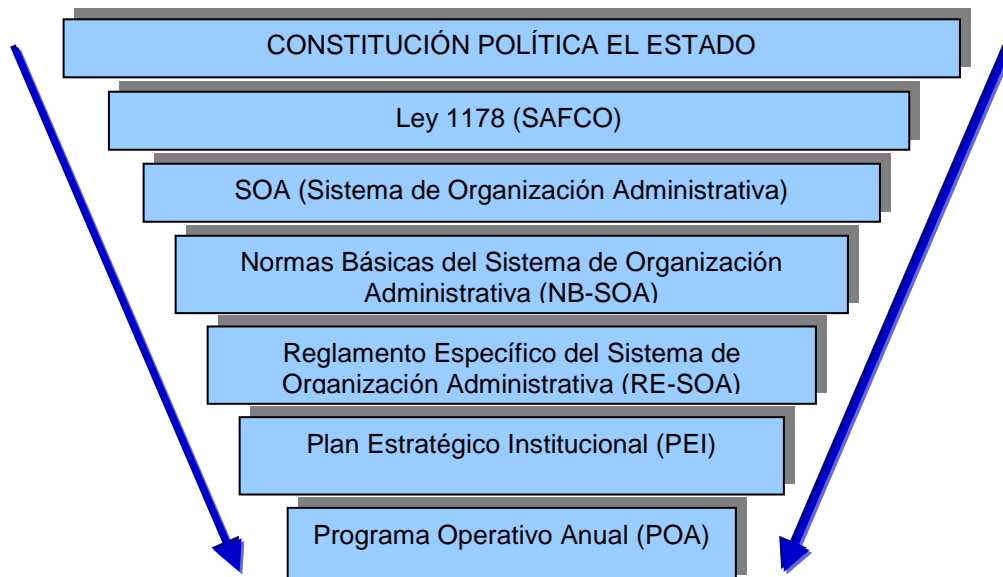
También se aplicó el Método Deductivo para analizar y establecer la relación existente entre la Misión y Visión de la Policía Nacional con la Misión y Visión del Organismo Operativo de Tránsito; por constituirse la Policía Nacional el ente matriz de todas las Instituciones Policiales.

b) Aplicación del Método Deductivo en el ámbito Normativo - Legal

El Método Deductivo se utilizó en el análisis de la Leyes, Decretos, Reglamentos y documentos normativos que enmarcan el presente Trabajo Dirigido y los documentos institucionales necesarios para llevarlo a cabo.

El análisis se realizó en el siguiente orden: Constitución Política del Estado, Ley de Administración Financiera y Control Gubernamental (Ley 1178), Sistema de Organización Administrativa(SOA), Sistema de Administración de Personal(SAP), Normas Básicas del SOA, Normas Básicas del SAP, Reglamento Específico del SOA, Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Anual (POA). Como se muestra en el siguiente gráfico.

GRÁFICO N°4
**APLICACIÓN DEL MÉTODO DEDUCTIVO EN EL ÁMBITO NORMATIVO -
LEGAL**





Fuente: Elaboración Propia.

5.1.2.2. MÉTODO INDUCTIVO

La aplicación del Método Inductivo permitió analizar determinados aspectos en la Institución; a partir de un razonamiento mental orientado de hechos particulares a hechos generales.

El método Inductivo fue utilizado para analizar y posteriormente determinar si la Estructura Organizacional mediante sus componentes entre ellos: unidades organizacionales, relaciones de coordinación, canales de comunicación, objetivos sectoriales, funciones, cargos, personas y recursos (materiales, económicos, financieros, tecnológicos, tiempo); constituyó un medio eficiente y eficaz para el logro de los Objetivos Institucionales, el desarrollo de la Misión y el alcance de la Visión Institucional.

GRÁFICO N°5
APLICACIÓN DEL MÉTODO INDUCTIVO EN EL ÁMBITO INSTITUCIONAL



Fuente: Elaboración Propia.



5.2. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

El análisis de la Estructura Organizacional actual se realizó en base a: disposiciones legales vigentes en materia de Organización (Sistema de Organización Administrativa), Reglamento Específico del SOA, Plan Estratégico Institucional, Programa Operativo Anual del Organismo Operativo de Tránsito.

El Análisis Organizacional se realizó en dos etapas, las cuales son: Análisis Retrospectivo y Análisis Prospectivo.

6.2.1. ANÁLISIS RETROSPECTIVO

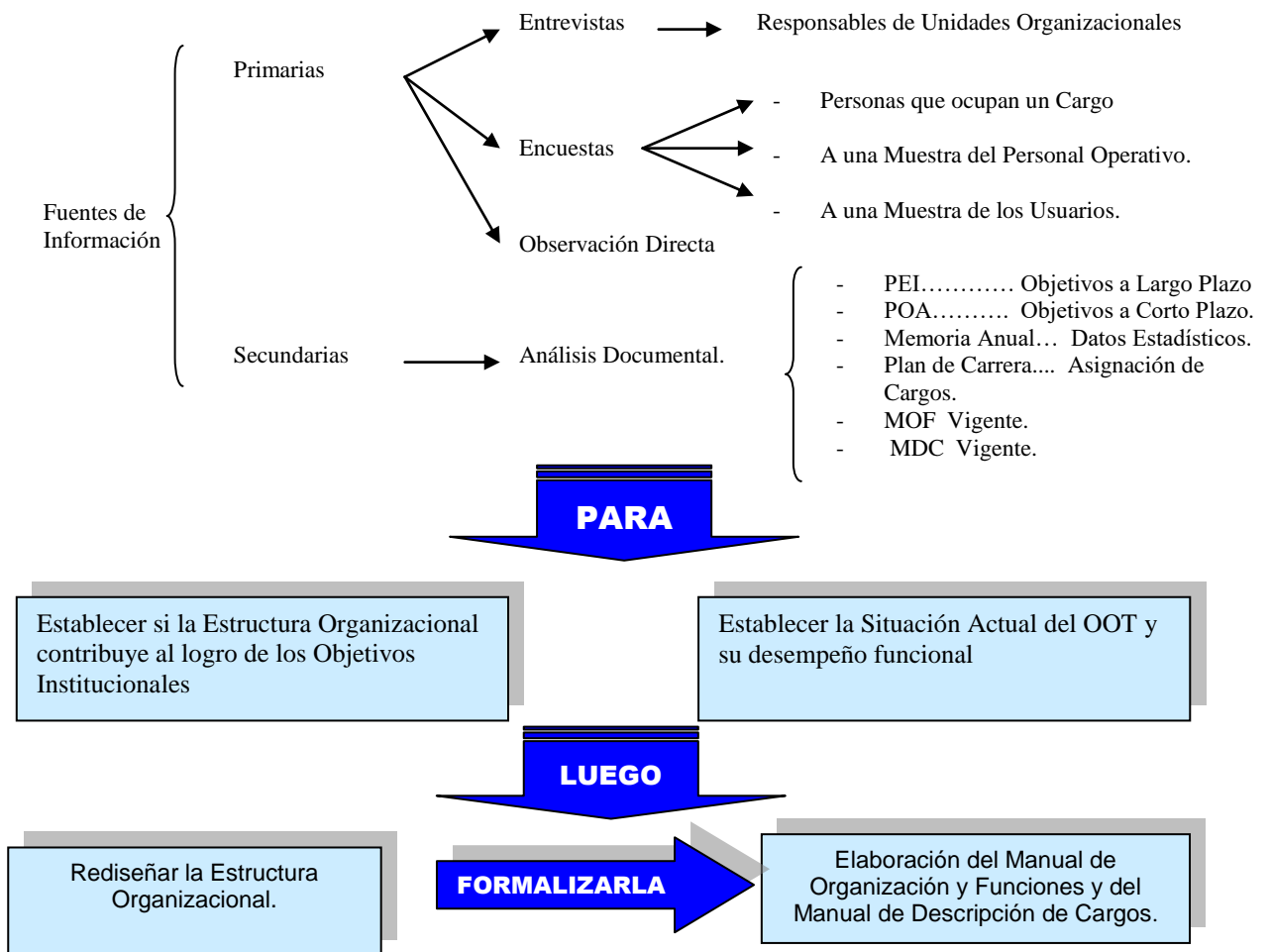
El Análisis Retrospectivo se realizó con la finalidad de determinar si la Estructura Organizacional ha constituido un medio eficiente y eficaz para el logro de los Objetivos Institucionales establecidos en el Programa Operativo Anual.

También permitió establecer la situación actual y el desempeño funcional del Organismo Operativo de Tránsito. Para tal efecto se desarrolló este proceso mediante las siguientes etapas.

5.2.1.2. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Durante el proceso de Análisis Organizacional se procedió a recopilar información relacionada con: la Misión, Visión, Objetivos Institucionales y Estructura Organizacional; mediante la utilización de dos fuentes de información, las cuales fueron: Fuentes Primarias y Fuentes Secundarias. Como se puede observar en el siguiente Gráfico.

GRÁFICO N°6
FUENTES DE INFORMACION



Fuente: Elaboración Propia.



5.2.1.2.1. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA

La Información Primaria se obtuvo en el Trabajo de Campo mediante la utilización de tres técnicas de investigación, las cuales fueron: Entrevista, Encuesta y Observación Directa.

Su aplicación permitió recopilar información acerca del funcionamiento de la Institución y de la Estructura Organizacional.

a). ENTREVISTAS

Mediante este instrumento de investigación se obtuvo información veraz a través de conversaciones y contacto directo con los responsables de las unidades organizacionales descritas en la Estructura Organizacional vigente (Organigrama 2005 del Organismo Operativo de Tránsito).

Mediante la aplicación de esta técnica se logró recopilar información referente a cada una de las unidades organizacionales, su composición, funciones, líneas de autoridad, canales de comunicación, relaciones de coordinación interna y externa, cargos existentes en la unidad y el perfil profesional actual de las personas que ocupan estos cargos.

Con esta finalidad se ejecutaron los siguientes pasos:

i). DEFINICIÓN DE LOS SUJETOS DE INVESTIGACIÓN (ENTREVISTAS)

La Entrevista se aplicó a todos los Responsables de las unidades organizacionales que componen la Estructura Organizacional vigente del Organismo Operativo de Tránsito.

Por lo tanto se entrevistó a 23 personas (Responsables de Unidades Organizacionales), ya que la Estructura Organizacional de la Institución está compuesta por 23 Unidades. (ANEXO 1)



ii). DISEÑO DE LA GUÍA DE ENTREVISTAS

Con la finalidad de aplicar las entrevistas y obtener información relevante se procedió a diseñar una Guía de Entrevistas con el siguiente contenido:

CUADRO N°1
CONSISTENCIA DE LA GUÍA DE ENTREVISTAS

PREGUNTA	OBJETIVO
1.- ¿Cuál es la Misión del Organismo Operativo de Tránsito?	Establecer si la Misión es difundida y clara para al personal de la Institución.
2.- ¿Cuál es la Visión del Organismo Operativo de Tránsito?	Establecer si la Visión es difundida y concienciada al personal de la Institución, en relación a sus objetivos.
3.- ¿Conoce el Objetivo del Organismo Operativo de Tránsito?	Establecer si los Objetivos Institucionales son difundidos y claros para el personal.
4.- ¿Conoce el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Descripción de Cargos, los ha utilizado?	Establecer la existencia de estos Instrumentos Administrativos, determinar si han sido difundidos y son utilizados.
5.-¿Conoce la Estructura Organizacional de la Institución?, ¿Su unidad está representada en el Organigrama?	Determinar la difusión del Organigrama, su vigencia y su conocimiento.
6.- ¿De que autoridades Ud. Depende?,¿Y que cargos ocupan?	Identificar las líneas de autoridad.
7.- ¿Cuáles son las principales funciones de esta unidad?	Recopilar información acerca de las funciones, para analizarla posteriormente.
8.- De las funciones anteriores ¿cuales cree que no corresponden a esta Unidad?	Identificar duplicidad de funciones, la ejecución de funciones innecesarias que no corresponden a la unidad.
9.- ¿Qué secciones componen esta unidad y que cargos existen en estas secciones?	Establecer la composición de la Unidad organizacional e identificar los cargos existentes en la unidad.
10.-¿Cuál es el perfil profesional actual de las personas que ocupan estos cargos?	Establecer el perfil profesional actual del personal de la Unidad.
11.- ¿Mencione las Unidades internas con las que coordina sus actividades permanentemente.	Identificar las unidades con las que se coordina actividades internamente (Coordinación Interna).



PREGUNTA	OBJETIVO
12.- Mencione las Instituciones Externas con las que coordina sus actividades permanentemente.	Identificar las Instituciones externas con las cuales la unidad coordina actividades (Coordinación Externa).
13.- ¿Qué medios utiliza para informar a sus superiores de las actividades que realiza y cómo recibe instrucciones originadas en los niveles superiores?	Identificar los medios de comunicación utilizados en la comunicación ascendente y descendente.
14.-En su opinión para el desempeño de sus funciones, ¿qué formación académica, grado policial, experiencia son necesarios para ejercer un cargo en la Unidad?	Identificar el perfil profesional adecuado del personal.
15.- ¿Cuales es el objetivo de su cargo o puesto?	Identificar los objetivos del cargo para posteriormente analizarlos y compatibilizarlos con los Objetivos de la Institución.
16.- ¿Cuáles son las dificultades que evitan que la unidad desarrolle sus funciones adecuadamente e impide el logro de los objetivos?	Identificar los factores negativos que afectan al desarrollo eficiente de las funciones en la unidad e influyen en el logro de los objetivos.
17.- ¿Qué sugerencia tiene para mejorar el funcionamiento de su unidad y de la Institución?	Identificar los aspectos relevantes, que permitirían mejorar el funcionamiento de la Institución.

Fuente: Elaboración Propia.

iii). ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS

Los aspectos más sobresalientes de las Entrevistas realizadas son los siguientes:

- **En cuanto al Manual de funciones:** Se pudo determinar que muy pocos responsables de las unidades organizacionales conocen de la existencia del Manual de Organización Y Funciones y que no existía ni un ejemplar en la Institución, aspecto que demuestra que éste Instrumento Administrativo no es difundido y mucho menos utilizado.
- **Estructura y organización:** En la Estructura Organizacional vigente existen algunas líneas de autoridad que no están correctamente definidas,



hecho que se demuestra en la dependencia determinada en la entrevista y la dependencia descrita en el Organigrama, aspectos que no coinciden, ratificando la existencia de falencias en la definición de líneas de autoridad y demostrando que no se utiliza un documento que solucione este problema y evite la confusión.

- **Administración de Recursos Humanos:** La División de Personal del Organismo de Tránsito solamente realiza el proceso de Inducción de Personal aspecto señalado en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (NB-SAP), mientras que los demás procesos mencionados en esta Norma son realizados por Instituciones Externas como: el Comando General de Policía y el Comando Departamental de Policía.
- **Infraestructura, Recursos materiales y equipo:** Los Jefes de unidad coincidieron en que la infraestructura es muy antigua, no existen los recursos ni el equipo necesario para desempeñar adecuadamente sus funciones, aspectos que influyen negativamente en el funcionamiento de la Institución y no permiten que se alcancen los objetivos planteados en el Programa Operativo Anual.

b) CUESTIONARIOS

Para obtener información homogénea en forma rápida se diseñaron tres cuestionarios: el primero dirigido a personas que ocupan y representan un cargo en el Organismo Operativo de Tránsito, el segundo dirigido a una Muestra representativa del personal Operativo por ser el elemento sustancial de la Institución (parte sustantiva) y un tercero cuestionario dirigido a una Muestra representativa de los usuarios de los servicios.

Los tres cuestionarios están conformados por preguntas abiertas y cerradas, predefinidas, secuenciadas y relacionadas entre si.



1. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS PERSONAS QUE OCUPAN Y REPRESENTAN UN CARGO EN EL ORGANISMO OPERATIVO DE TRÁNSITO

El primer cuestionario se diseñó con el objetivo de recopilar información relacionada con los cargos existentes en el Organismo Operativo de Tránsito, información que se utilizó en la elaboración del Manual de Descripción de Cargos. Con ese propósito se aplicó este cuestionario a 96 funcionarios, ya que existen 96 cargos diferentes en la Institución.

El siguiente Cuadro describe las preguntas del Cuestionario y el objetivo de cada una de ellas.

CUADRO N°2

ANÁLISIS DE CONSISTENCIA DEL CUESTIONARIO – MANUAL DE CARGOS

PREGUNTA	OBJETIVO
1.- ¿Conoce el Manual de Descripción de Cargos de la Institución, alguna vez lo ha utilizado?	Establecer si existe, es difundido y utilizado el Manual de Descripción de Cargos.
2.- ¿Cuál es el Objetivo de su cargo?	Identificar el objetivo del cargo y posteriormente analizarlo.
3.- ¿Cómo se enteró de este objetivo?	Identificar si los objetivos se comunican y que medios de comunicación se Utilizan.
4.- ¿De qué autoridades usted depende para el desarrollo de sus funciones y que cargo ocupan?	Identificar la dependencia del cargo y verificar si se cumple el principio de unidad de mando.
5.- ¿Qué cargos se encuentran bajo su dependencia y supervisión?	Establecer líneas de autoridad y dependencia.
6.- ¿Cuál es la función principal de su cargo? Y ¿Cuáles son sus funciones específicas?	Recopilar información acerca de las funciones que ejecuta el cargo.



PREGUNTA	OBJETIVO
7.- ¿De las funciones que realiza cuáles cree que no corresponden a su cargo?	Identificar funciones innecesarias o mal asignadas al cargo.
8.- ¿Otras personas realizan funciones que le competen a usted? Y ¿Qué cargo ocupan?	Establecer si existe duplicidad de funciones e identificar con que cargos o unidades
9.- ¿Considera que existe la necesidad de incorporar un nuevo cargo en su unidad? Mencione.	Identificar los cargos que la Institución necesita incorporar para mejorar su funcionamiento.
10.- ¿Cómo cree que se podría mejorar el funcionamiento del Organismo Operativo de Tránsito?	Identificar las sugerencias del personal para mejorar el funcionamiento de la Institución

Fuente: Elaboración Propia

Luego de analizar la información recopilada con la aplicación del Cuestionario, se determinaron los aspectos más sobresalientes, los cuales son:

Los funcionarios no conocen el Objetivo de su cargo.

El Manual de Descripción de Cargos no es difundido en la Institución y tampoco es utilizado como un Instrumento de Gestión.

Existen muchas líneas de dependencia que no están correctamente definidas.

Existe duplicidad de funciones en algunas unidades organizacionales.

2. ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO

El segundo cuestionario fue diseñado con la finalidad de obtener información que respalde el Diagnóstico Institucional, dicho cuestionario se aplicó a una Muestra del personal Operativo, por ser éste nivel el más numeroso en personal y constituirse en la base sustancial de la Institución (Base Sustantiva). Para tal efecto se ejecutaron las siguientes etapas:



i). DISEÑO DEL CUESTIONARIO:

Con la finalidad de obtener información relevante, se diseño un cuestionario (ANEXO 4) con las siguientes preguntas:

CUADRO N°3

ANÁLISIS DE CONSISTENCIA DE LA ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO

PREGUNTA	OBJETIVO
1.- ¿Conoce la Misión Institucional? Mencione	Establecer si la Misión es transmitida al personal operativo y sirve como un instrumento de orientación y motivación.
2.- ¿Conoce la Visión Institucional? Mencione	Establecer si la Visión es transmitida al personal, si está relacionada con los Objetivos, y es utilizada como un instrumento de motivación.
3.-¿Conoce los Objetivos Institucionales? Mencione	Establecer si los objetivos son transmitidos al personal operativo para que se conviertan en un instrumento guía de acción.
4.- ¿Conoce el objetivo de su Cargo? Mencione.	Identificar si los objetivos sectoriales son transmitidos al personal y si los mismos contribuyen al logro de los Objetivos Institucionales.
5.- ¿Cree que estos objetivos se alcanzan?	Establecer la percepción del personal acerca del cumplimiento de los objetivos Institucionales e identificar los aspectos relacionados con su cumplimiento.
6.- ¿Qué aspectos cree que puedan afectar negativamente en el logro de los objetivos?	Identificar los aspectos negativos que evitan al logro de los objetivos y su repercusión.
7.- ¿Conoce el Organigrama de la Institución?	Establecer si la Estructura Organizacional, mediante el Organigrama de la Institución es difundido.
8.- ¿La unidad a la que pertenece se encuentra en el Organigrama?	Establecer si la Estructura Organizacional vigente corresponde al funcionamiento y estructura actual de la Institución.
10.- ¿Existe algún documento en el cual se especifiquen aspectos relacionados con su cargo como: los requisitos necesarios para acceder al cargo? Y las funciones que debe ejecutar ¿Cómo lo Utiliza? Mencione.	Establecer si la Institución cuenta el Manual de Descripción de Cargos y si éste instrumento administrativo es difundido y utilizado.



PREGUNTA	OBJETIVO
12.- ¿Considera que existe la necesidad de incorporar una nueva unidad, cargo en su División? Mencione	Identificar las unidades o cargos necesarios para mejorar el funcionamiento operativo de la Institución.
13.- ¿Cómo cree que se podría mejorar el funcionamiento de su División?	Identificar aspectos que permitirán que mejore el funcionamiento Operativo.

Fuente: Elaboración Propia

ii). DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

El Organismo Operativo de Tránsito cuenta en la actualidad con 668 funcionarios en su Nivel Operativo; por ser este nivel muy numeroso y con la finalidad de obtener información representativa se procedió a determinar una muestra probabilística utilizando la siguiente fórmula.

Aplicación de la Fórmula en el Organismo Operativo de Tránsito

Z= 1.96 que corresponde al 95% de confiabilidad de la muestra

E= 5% de error permisible de la muestra

N= 668 funcionarios en el Nivel Operativo

p= 97% del total de funcionarios activos en el Organismo Operativo de Tránsito

q= 3% de funcionarios que están en vacación.

Para hallar p y q

-Se sabe que 43 funcionarios salen de vacación en forma mensual

-Puesto que el proceso de encuesta contemplará un lapso de dos semanas.

$$\text{Personal en vacaciones} = \frac{43 * 2}{4} = 21 \text{ personas de vacaciones}$$

Luego para hallar $q = \frac{21}{668}$ personal en vacaciones.
total personal oper

$q = 0.03$



Como $p+q= 1$

$q = 0.03$	$p = 0.97$
------------	------------

$$n = \frac{(1.96)^2 668 * 0.97 * 0.03}{(1.96)^2 * 0.97 * 0.03 + (668 - 1) (0.05)^2}$$

$$n = \frac{74.67609408}{1.77929056} \quad \boxed{n = 42} \quad \text{Numero de personas a encuestar}$$

iii) DEFINICIÓN DE LOS SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

Los sujetos de investigación se definieron en base a la Muestra obtenida anteriormente, obteniendo como resultado que se debe aplicar al segundo cuestionario a 42 funcionarios del Personal Operativo.

iv). APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Luego de obtener el número de personas a encuestar se aplicó el segundo Cuestionario a 42 funcionarios del Nivel Operativo.

A continuación se presentan los resultados obtenidos una vez aplicado el cuestionario.

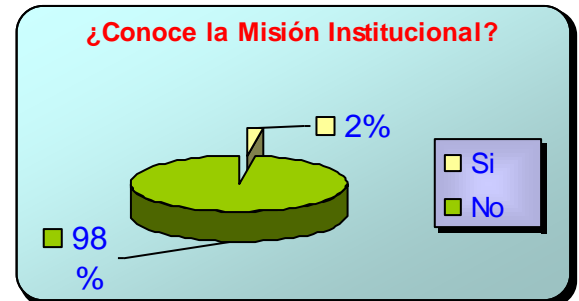
1. Conocimiento de la Misión Institucional

¿Conoce la Misión Institucional?

CUADRO N°4

Factor de Control	TOTAL	Porcentaje
Si	1	2%
No	41	98%
Total General	42	100%

GRÁFICO N°7



Un 98% del personal no conocen la Misión Institucional del Organismo Operativo de Tránsito y solamente un 2% la conocen. El personal confunde la Misión del Organismo Operativo de Tránsito con La Misión de la Policía Nacional.

Esto se debe a que la Misión del Organismo Operativo de Tránsito no es difundida originando que el personal no esté comprometido con la Institución.

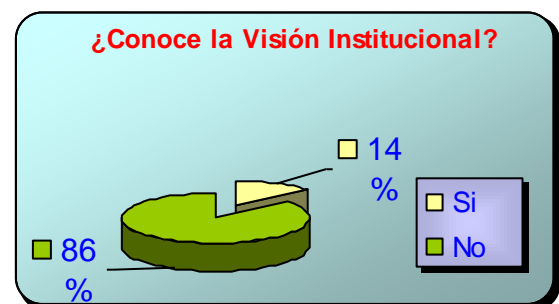
2. Conocimiento de la Visión Institucional

¿Conoce la Visión Institucional?

CUADRO N°5

Factor de Control	TOTAL	Porcentaje
Si	6	14%
No	36	86%
Total General	42	100%

GRÁFICO N°8



Un 86% desconoce la Visión Institucional del Organismo Operativo de Tránsito, mientras que solamente un 14% la conocen.

Esto demuestra que la Visión del Organismo Operativo de Tránsito no es difundida al personal y no es utilizada como un instrumento de motivación y orientación de esfuerzos, otro aspecto que influye en esta situación es la rotación continua de personal.

3. Conocimiento de los Objetivos Institucionales

¿Conoce los Objetivos Institucionales?

CUADRO N°6

Factor de Control	TOTAL	Porcentaje
Si	0	0%
No	42	100%
Total General	42	100%

GRÁFICO N°9



El 100% del Personal Operativo del Organismo Operativo de Tránsito desconoce los Objetivos Institucionales.

Este aspecto demuestra que los Objetivos Institucionales no son transmitidos al personal operativo, el mismo que no está identificado con los resultados que debe alcanzar, aspecto que evita que se unifiquen esfuerzos a favor de la Institución.

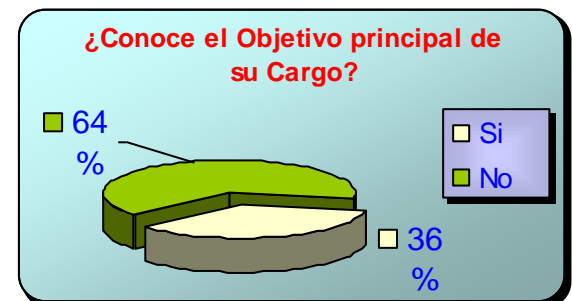
4. Conocimiento de los Objetivos Sectoriales.

¿Conoce el Objetivo principal de su Cargo?

CUADRO N°7

Factor de Control	TOTAL	Porcentaje
Si	15	36%
No	27	64%
Total General	42	100%

GRÁFICO N°10



El 36% del personal operativo conoce el objetivo principal de su Cargo, mientras que el restante 64% lo desconocen.

Estos objetivos son parte esencial de el funcionario puesto que deriva los objetivos institucionales, y es el elemento fundamental de la función general y específicas de los cargos.



5. Percepción del personal acerca del logro de los Objetivos

¿Cree que en la Institución se logran los objetivos planteados?

CUADRO N°8

Factor de Control	TOTAL	Porcentaje
Si	16	38%
No	26	62%
Total General	42	100%

GRÁFICO N°11



El 62% del personal operativo cree que los objetivos no se alcanzan, ya que existen diversos factores que impiden el desempeño adecuado de la Institución y por ende el logro de los objetivos.



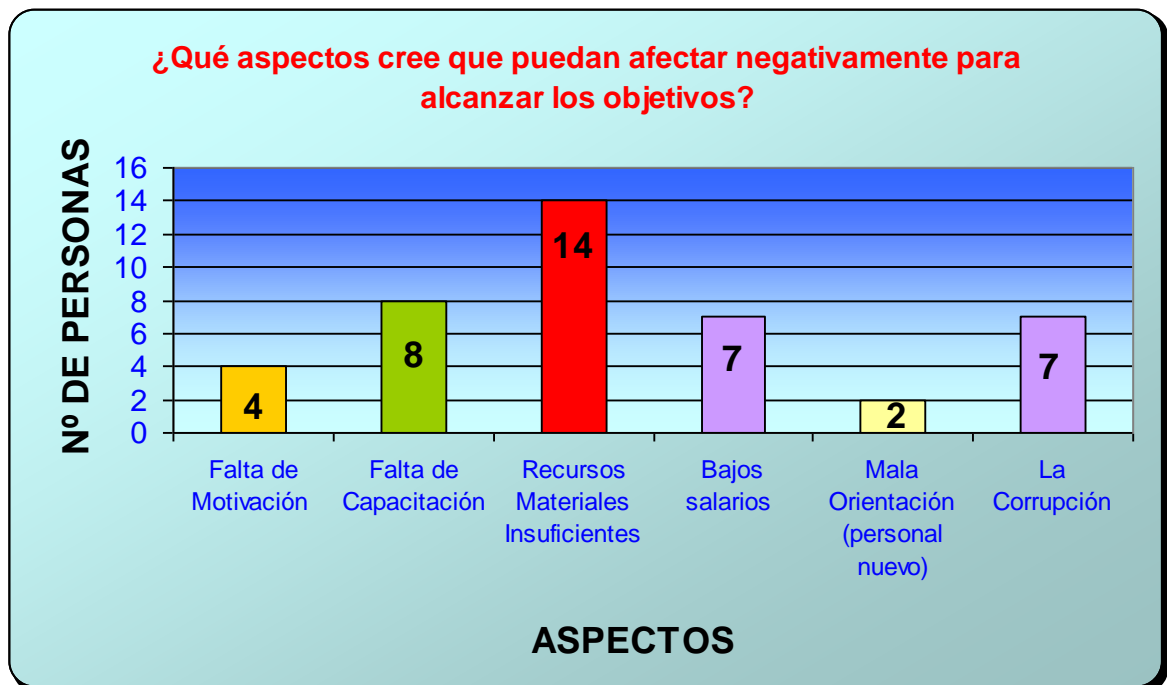
6. Factores que influyen en el logro de los Objetivos

¿Qué aspectos cree que puedan afectar negativamente en el logro de los objetivos?

CUADRO N°9

Factor de Control	TOTAL	Porcentaje
Falta de Motivación	4	10%
Falta de Capacitación	8	19%
Recursos Materiales Insuficientes	14	33%
Bajos salarios	7	17%
Mala Orientación (personal nuevo)	2	5%
La Corrupción	7	17%
Total	42	100%

GRÁFICO N°12



Se logró identificar varios factores que influyen negativamente en el logro de los objetivos de la Institución, siendo el mas influyente la Falta de Recursos Materiales con un 33%, la Falta de Capacitación con un 19%, posteriormente sigue la corrupción que se convierte en un factor relevante, polémico y preocupante con un 17%, también los Bajos Salarios con un 17%, la falta de Motivación del personal



con un 10% y finalmente la Mala orientación que recibe el personal nuevo con un 5%. Aspectos que repercuten negativamente en el desempeño de las funciones, en el funcionamiento de la Institución y en el logro de los objetivos.

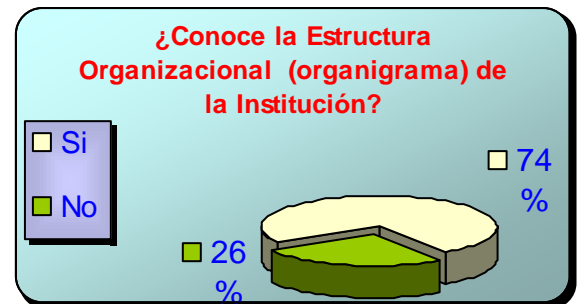
7. Conocimiento de la Estructura Organizacional (Organigrama)

¿Conoce la Estructura Organizacional (Organigrama) de la Institución?

CUADRO N°10

Factor de Control	TOTAL	Porcentaje
Si	31	74%
No	11	26%
Total General	42	100%

GRÁFICO N°13



El 74% del personal conoce el Organigrama de la Institución y el restante 26% no lo conocen. El mayor porcentaje del personal encuestado conoce el Organigrama de la Institución.

También se pudo constatar que el Organigrama no representa a todas las unidades organizacionales en actual funcionamiento, que tiene muchos errores en su diseño y no está aprobado por el Comando General de Policía.

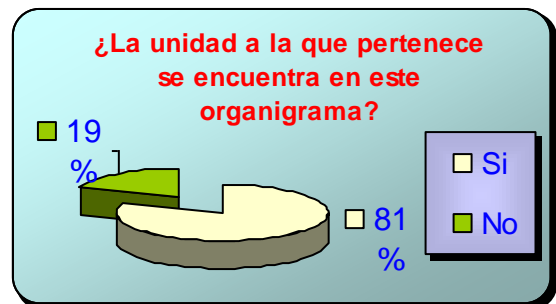
8. Si el Organigrama está actualizado

¿La Unidad a la que pertenece se encuentra en el Organigrama?

CUADRO N°11

Factor de Control	TOTAL	Porcentaje
Si	34	81%
No	8	19%
Total	42	100%

GRÁFICO N°14



El 81% del personal afirma que la unidad en la que desarrolla sus funciones esta reflejada en el Organigrama, mientras que el restante 19% afirma lo contrario.

Este aspecto muestra que el Organigrama de la Institución no está actualizado puesto que muchas unidades no forman parte de la Estructura Organizacional vigente.

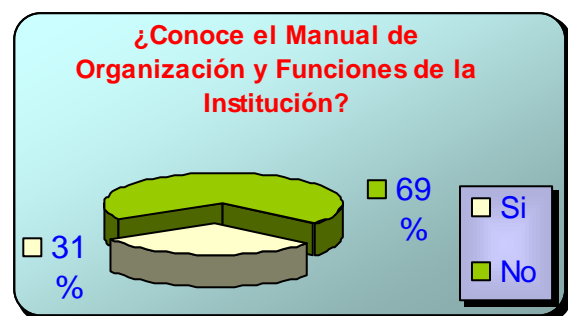
1. Conocimiento del Manual de Organización y Funciones

¿Conoce el Manual de Organización y Funciones de la Institución? ¿Lo ha utilizado?

CUADRO N°12

Factor de Control	TOTAL	Porcentaje
Si	13	31%
No	29	69%
Total General	42	100%

GRÁFICO N°15



El 69% del personal encuestado no tiene conocimiento acerca del Manual de Organización y Funciones, el 31% si lo conocen. Pese a que el Organismo Operativo de Tránsito cuenta con un Manual de Organización y Funciones, no

existe ni un ejemplar en la Institución, lo que demuestra que no es difundido ni utilizado como un instrumento de Gestión.

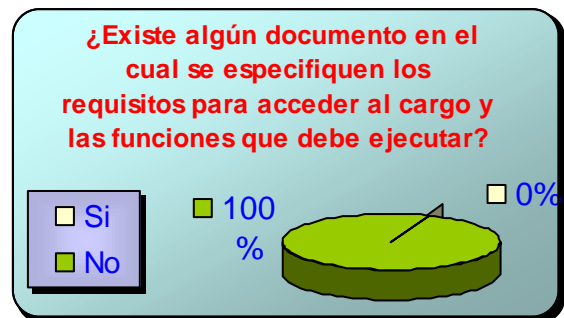
10. Conocimiento del Manual de Descripción de Cargos

¿Existe algún documento en el cuál se especifique el objetivo de su cargo, los requisitos, el nivel jerárquico necesario para acceder al cargo y las funciones que debe ejecutar?

CUADRO N°13

Factor de Control	TOTAL	Porcentaje
Si	0	0%
No	42	100%
Total	42	100%

GRÁFICO N°16



Ninguna persona encuestada conoce ni ha utilizado el Manual de Descripción de Cargos, debido a que este Instrumento Administrativo no se encuentra en la Institución y no es difundido al personal.

2. Conocimiento de la incorporación de nuevas Divisiones o cargos.

¿Tiene conocimiento de la incorporación de alguna División, Unidad o Cargo nuevo?

CUADRO N°14

Factor de Control	TOTAL	Porcentaje
Si	9	21%
No	33	79%
Total	42	100%

GRÁFICO N°17



El 79% del personal encuestado no conoce de la incorporación de Unidades nuevas, solamente un 21% conoce acerca de estas incorporaciones.



Esto demuestra que en la Institución no se comunica las modificaciones que sufre la Estructura Organizacional, ocasionando confusión y desconcierto en el personal.

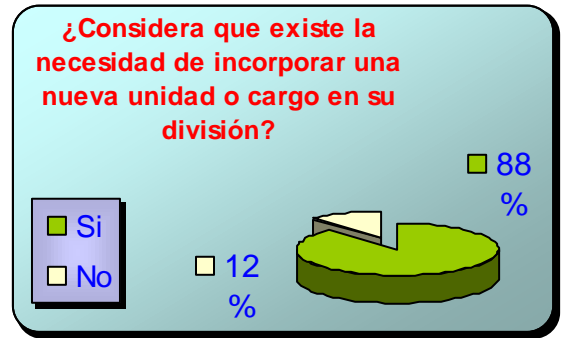
12. Necesidad de incorporar Unidades o cargos nuevos

¿Considera que existe la necesidad de incorporar una nueva Unidad o Cargo nuevo a su División?

CUADRO N°15

Factor de Control	TOTAL	Porcentaje
Si	37	88%
No	5	12%
Total	42	100%

GRÁFICO N°18



El 12% del personal encuestado considera que no existe la necesidad de incorporar una Unidad, Cargo nuevo a su División, mientras que el 88% considera es de vital importancia realizar cambios en la Estructura Organizacional.



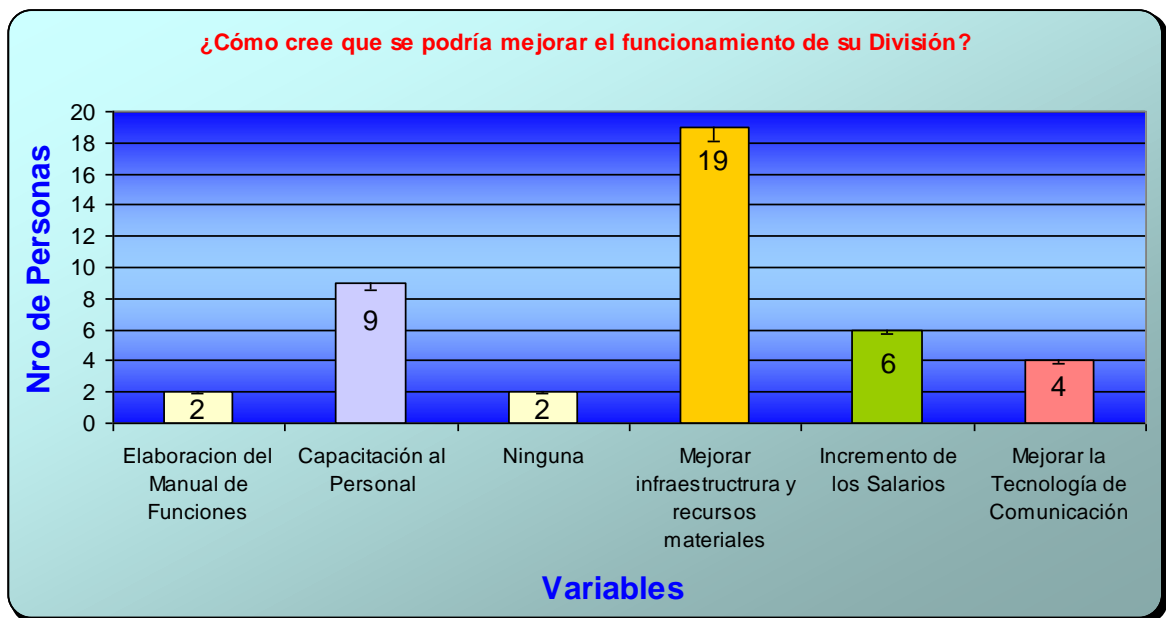
13. Identificación de Aspectos que podrían mejorar el funcionamiento de la Institución

¿Cómo cree que se podría mejorar el funcionamiento de su División?

CUADRO N°16

Factor de Control	TOTAL	Porcentaje
Elaboración del Manual de Organización y Funciones	2	5%
Capacitación al Personal	9	21%
Ninguna	2	5%
Mejorar Infraestructura y Recursos Materiales	19	44%
Incremento de los Salarios	6	15%
Mejorar la tecnología de Comunicación	4	10%
TOTAL	42	100%

GRÁFICO N°19



Se logró identificar algunos factores que permitirían mejorar el desempeño del personal en el cumplimiento de sus funciones, los cuales son: Mejorar la Infraestructura y los Recursos Materiales de la Institución con un 44%, Capacitación al Personal con un 21%, Incremento de los Salarios con un 15%, Mejorar la tecnología de Comunicación con un 10%, Elaboración del Manual de Organización y Funciones con un 5%, Ninguna Recomendación con 5%.



Aspectos que el personal operativo considera muy importantes, que facilitarían el cumplimiento eficientemente de sus funciones y de esta manera ofrecer mejores servicios a la sociedad.

3. ENCUESTA A LOS USUARIOS DEL SERVICIO

Con la finalidad de establecer la percepción que tienen los usuarios e identificar las dificultades que ocurren durante la prestación de los servicios, se diseñó un Cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, relacionadas con los servicios que ofrece el Organismo Operativo de Tránsito, el mismo que fue aplicado a 46 personas que utilizaron estos servicios.

Para obtener esta información se ejecutaron las siguientes etapas:

i). DISEÑO DEL CUESTIONARIO (USUARIOS)

Se procedió a diseñar un cuestionario, destinado a recopilar información relacionada con los servicios que ofrece el Organismo Operativo de Tránsito, de esta manera se logró determinar la percepción y el grado de satisfacción de los usuarios (ANEXO 5).

En el siguiente *Cuadro* se puede observar el contenido del Tercer Cuestionario y el Objetivo que tiene cada pregunta.

CUADRO N°17

ANÁLISIS DE CONSISTENCIA DE LA ENCUESTA A LOS USUARIOS

PREGUNTA	OBJETIVO
1.- División de la que recibió el servicio	Identificar la Unidad que realizó el servicio.
2.- ¿Cómo fue atendido por el personal del Organismo Operativo de Tránsito?	Establecer el comportamiento del personal durante el proceso de Servucción.



PREGUNTA	OBJETIVO
3.-¿Está satisfecho con el servicio? ¿Por qué?	Determinar el grado de satisfacción que tienen los usuarios e identificar los factores que influyen en el servicio.
4.-¿Tuvo algún problema al ser atendido?	Identificar las dificultades con las que tropezó el usuario al recibir el servicio.
5.-¿Qué sugerencias haría para mejorar este servicio?	Identificar los factores que el usuario considera relevantes al momento de recibir los servicios.

Fuente: Elaboración Propia

ii). IDENTIFICACIÓN DE SERVICIOS QUE OFRECE EL ORGANISMO OPERATIVO DE TRÁNSITO

Antes de aplicar el tercer cuestionario se procedió a identificar los servicios que ofrece el Organismo Operativo de Tránsito a la Sociedad, los cuales están estipulados en la Ley Orgánica de la Policía Nacional y son:

- Control del cumplimiento de disposiciones legales en materia de tránsito.
- Control del normal desenvolvimiento del tráfico vehicular.
- Prevención e investigación de accidentes de tránsito.
- Concesión de Licencias de Conducir.
- Ofrecer un Sistema actualizado del Registro de Vehículos

iii). IDENTIFICACIÓN DE LAS UNIDADES QUE OFRECEN ESTOS SERVICIOS

En esta etapa se identificaron las unidades organizacionales del Organismo Operativo de Tránsito que ofrecen estos servicios a la sociedad y se determinó el número de personas que son atendidas diariamente en estas unidades, información que se obtuvo de la Memoria Anual 2004. El siguiente Cuadro se elaboró en base a este documento y muestra esta información.



CUADRO N°18

USUARIOS ATENDIDOS POR DÍA

NOMBRE DE LAS UNIDADES	NÚMERO DE PERSONAS ATENDIDAS POR DÍA
División de Licencias	150 personas.
División de Investigación de Accidentes	17 personas.
División de Investigaciones Especiales	14 personas.
División de Registro de Vehículos	40 personas.
Total	221 personas.

Fuente: Elaboración Propia

iv). OBTENCIÓN DE LA MUESTRA.

Para poder aplicar el Tercer Cuestionario y obtener información representativa, se procedió a determinar el número de personas a encuestar, para ello se obtuvo una muestra probabilística de esa población, ya que el número de usuarios es mayor a 30 personas (N > 30).

Para este fin se utilizó la siguiente fórmula estadística ya conocida:

Población Infinita n > 30

$$n = \frac{Z^2 N p.q}{Z^2 p.q + (N - 1) E^2}$$

Aplicación de la Fórmula en el Organismo Operativo de Tránsito, donde:

Z= 1.96 que corresponde al 95% de confiabilidad de la muestra.

E= 5% de error permisible de la muestra.

N= 371 usuarios de los servicios.

p= 96% de usuarios civiles sin influencia.

q= 4% de usuarios con grado policial o con recomendación.

Reemplazando las variables en la formula, se pudo determinar que:

n = 46

Es el Número de Usuarios a encuestar



v). DETERMINACIÓN DE LOS SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

Luego de obtener el número de personas a encuestar se procedió a distribuir este número entre las Divisiones del Organismo Operativo de Tránsito que ofrecen servicios a la sociedad. Como se puede observar en el siguiente *Cuadro*.

CUADRO N°19
SUJETOS DE INVESTIGACIÓN – ENCUESTA A LOS USUARIOS

SERVICIO	UNIDADES QUE OFRECEN EL SERVICIO	NÚMERO DE ENCUESTADOS
Concesión de Licencias de Conducir	División de Licencias	13 usuarios.
Investigación de Accidentes	División de Accidentes	11 usuarios.
	División de Investigaciones Especiales	11 usuarios.
Sistema Actualizado de Registro de Vehículos	División de Registro de Vehículos	11 usuarios.
Total usuarios		46 usuarios.

Fuente: Elaboración Propia

vi). APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Luego de obtener el número de personas a encuestar se aplicó el Tercer Cuestionario a 46 personas que utilizaron los servicios.

A continuación se presentan los resultados obtenidos una vez aplicado el cuestionario.



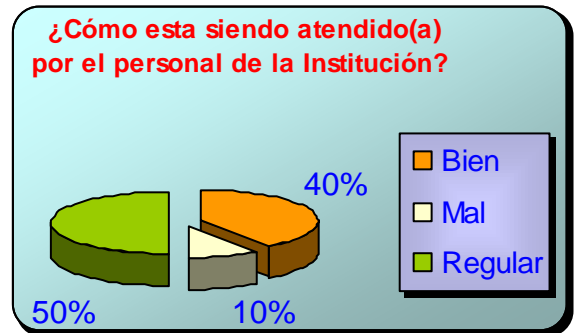
1. Comportamiento del Personal Operativo

¿Cómo fue atendido(a) por el personal de la Institución?

CUADRO N°20

FACTOR DE CONTROL	TOTAL	PORCENTAJE
Bien	18	40%
Mal	5	10%
Regular	23	50%
Total General	46	100%

GRÁFICO N°20



El 50% de los usuarios señalan que la atención es regular, el 40% indican que es buena y un 10% que es mala; este aspecto demuestra que la atención por parte del personal no es la adecuada.

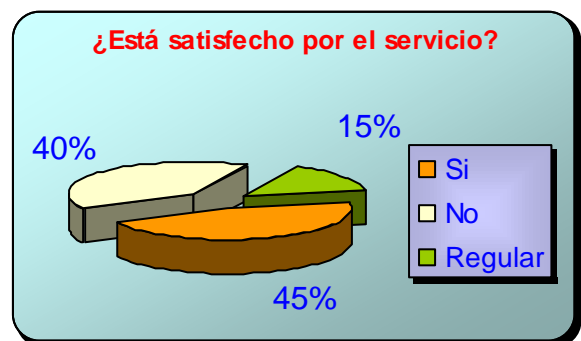
2. Satisfacción del usuario con el servicio

¿Está satisfecho con el servicio?

CUADRO N°21

FACTOR DE CONTROL	TOTAL	PORCENTAJE
Si	21	45%
No	18	40%
Regular	7	15%
Total General	46	100%

GRÁFICO N°21



Un 40% de los usuarios no están satisfechos con los servicios que ofrece el Organismo Operativo de Tránsito.



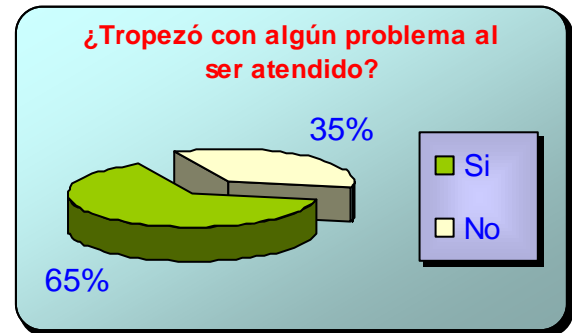
3. Dificultades que tuvo el usuario durante el servicio

¿Tuvo algún Problema al ser atendido?

CUADRO N°22

FACTOR DE CONTROL	TOTAL	PORCENTAJE
Si	30	65%
No	16	35%
Total General	46	100%

GRÁFICO N°22



La mayor parte de las personas encuestadas señalan que tropezaron con alguna dificultad, especialmente con el tiempo que deben esperar para recibir el servicio y/o solucionar su problema, en algunos casos la mala atención y la corrupción.

4. Identificación de Factores para mejorar el servicio

¿Qué sugerencias haría para mejorar el servicio?

CUADRO N°23

FACTOR DE CONTROL	TOTAL	PORCENTAJE
Incrementar el Personal	5	10%
Disminuir la Burocracia	9	20%
Implementar Tecnología	2	5%
Mayor Responsabilidad del personal	2	5%
Controlar la corrupción	12	25%
Mejorar la relación con el público	7	15%
Atender a la gente con equidad	9	20%
Total General	46	100%

GRÁFICO N°23



Las personas encuestadas coincidieron en que para mejorar el servicio se debe poner énfasis en los siguientes aspectos: Aumentar el personal, Mejorar la Infraestructura, Capacitar al personal en Relaciones Públicas, Evitar la burocracia.



c) OBSERVACIÓN DIRECTA.

Esta técnica de investigación se realizó mediante un recorrido por las distintas unidades organizacionales de la Institución, con la finalidad percibir el desempeño del personal en sus funciones, identificar dificultades que padece el personal, identificar deficiencias (ANEXO 6), verificar la información obtenida en los cuestionarios y en las entrevistas.

Con la aplicación de esta técnica se pudo evidenciar lo siguiente:

- **Falta de Personal:** Se pudo constatar que el Organismo Operativo de Tránsito no cuenta con el número suficiente de personal operativo, especialmente se percibe este aspecto en el Batallón de tránsito, ya que el número de Agentes de Parada no es el suficiente para controlar adecuadamente el tráfico vehicular y de esta manera evitar el congestionamiento vehicular.
- **Falta de materiales y Equipos:** También se logró percibir que muchas Divisiones no cuentan con recursos materiales ni el equipo necesario para desarrollar eficientemente sus funciones.
- **Estructura Física:** Se pudo observar que la edificación que ocupa actualmente el Organismo Operativo de Tránsito es antigua, pequeña y que no cuenta con los ambientes necesarios para que el personal desarrolle eficientemente sus funciones.

También cabe hacer notar que la ubicación del Batallón de Tránsito y de la Patrulla Caminera no es estratégicamente la adecuada.

5.2.1.2.2. FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA:

Con la finalidad de recopilar información relacionada con la investigación, se acudió a las fuentes de información secundaria, mediante la investigación documental.



5.2.1.2.2.1. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Se analizaron documentos de la Institución, relacionados el tema de investigación, con el Sistema de Organización Administrativa, con el Sistema de Administración de personal y con los Instrumentos Administrativos (Manual de Organización y Funciones y el Manual de Descripción de Cargos).

Los documentos que se analizaron fueron los siguientes:

- a) Plan Estratégico Institucional (PEI):** Se pretendió analizar el Plan Estratégico Institucional para identificar los Objetivos a largo plazo del Organismo Operativo de Tránsito y establecer su relación con los Objetivos descritos en el Programa Operativo Anual.

Pero se evidenció que el Organismo Operativo de Tránsito no cuenta con un Plan Estratégico Institucional (PEI).

- b) Programa Operativo Anual (POA):** Se analizó el Programa Operativo Anual de la gestión 2004 para el análisis Retrospectivo y el Programa Operativo Anual de la gestión 2005 para el análisis Prospectivo, con la finalidad de identificar la Misión, Visión y los Objetivos Institucionales.

- c) Memoria Anual:** Se analizó este documento y se pudo obtener información estadística acerca del número de usuarios que acudieron al Organismo Operativo de Tránsito, información que se utilizó para obtener la Muestra y posteriormente aplicar el Cuestionario a los Usuarios.

- d) Plan de Carrera de la Policía Nacional (vigente):** Este documento se analizó con la finalidad de identificar lineamientos normativos para la designación del personal policial a los cargos existentes en el Organismo Operativo de Tránsito.



Lamentablemente se logró determinar que este documento no está vigente y no es aplicado para las designaciones de personal en las Instituciones Policiales.

5.2.1.3. ANÁLISIS DE ASPECTOS ORGANIZACIONALES

En esta parte del Análisis Organizacional fueron analizados aspectos organizacionales de la Institución como: Misión, Visión, Objetivos, Estructura Organizacional (Organigrama), Manual de Organización y Funciones y el Manual de Descripción de Cargos del Organismo Operativo de Tránsito.

a) ANÁLISIS DE LA MISIÓN

Situación Actual

El Organismo Operativo de Tránsito tiene como Misión:

“El Organismo Operativo de Tránsito, mediante sus diferentes Divisiones y el Comando de Batallón se encargará del Control. Regulación del tráfico vehicular, Prevención y Auxilio, en las diferentes vías, carreteras de la Ciudad y del Departamento, con la finalidad de buscar la Seguridad Vial y la disminución de Accidentes de Tránsito.”

Fuente: Plan de Trabajo 2005 Organismo Operativo de Tránsito

Observaciones

Una vez analizada la Misión de la Institución se pudo determinar lo siguiente:

- La Misión del Organismo Operativo de Tránsito no está definida correctamente, ya que solamente menciona aspectos de tráfico vehicular, accidentes y su prevención, pero no menciona otros aspectos como ser la Entrega de Licencias de Conducir, el Registro de Vehículos y otros mas de importancia, tampoco delimita el área geográfica de su competencia, ya que en el departamento de La Paz existen 3 Organismos Operativos de Tránsito: *Organismo Operativo de Tránsito Zona Central*, *Organismo Operativo de Tránsito Zona Sur*, *Organismo Operativo de Tránsito El Alto*.



- En la Propuesta se establecerá una Misión para el Organismo Operativo de Tránsito que se adecue a la realidad actual, de manera que se pueda estructurar la organización en base a la misma.



b) ANÁLISIS DE LA VISIÓN

Situación Actual

La Visión del Organismo Operativo de Tránsito es la siguiente:

“Ser una Unidad de Servicio, sólida, competente, confiable, respetada, admirada y comprometida, que ejerce autoridad sustentada por principios éticos, morales y de servicio a la comunidad”

Fuente: Plan de Trabajo 2005 Organismo Operativo de Tránsito (ANEXO 7)

Observaciones

Verificada la información obtenida se pudo evidenciar lo siguiente:

- La Visión Institucional no está establecida de manera adecuada, ya que no tiene estrecha relación con la razón de ser de la Institución y no orienta al desarrollo futuro.
- Debido a la importancia de tener una proyección futura, en la Propuesta se establecerá una Visión Institucional readecuada de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Misión de la Institución.

c) ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS

Situación Actual.

Los Objetivos Institucionales y las respectivas observaciones se detallan a continuación:

Objetivos General de la Institución

“Disminuir los Índices de Accidentes e incrementar los márgenes de Seguridad”

Objetivos Específicos

- Disminuir y contrarrestar la comisión de infracciones en materia de Tránsito.
- Desarrollar el Plan con personal seleccionado de acuerdo con el perfil determinado, entrenado en Procedimientos Policiales.
- Incremento de la Seguridad Vial mediante la disminución de los índices de Accidentes.



Observaciones

Una vez realizado el análisis de los Objetivos de la Institución, se determinó que estos no están formulados de manera adecuada, ya que algunos son objetivos de unidades y no objetivos Institucionales. Además de no responder a la Razón de ser del Organismo Operativo de Tránsito.

Estas deficiencias se extienden hacia las áreas organizacionales, ocasionando operaciones rutinarias que no contribuyen al logro de los Objetivos.

5.2.2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

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

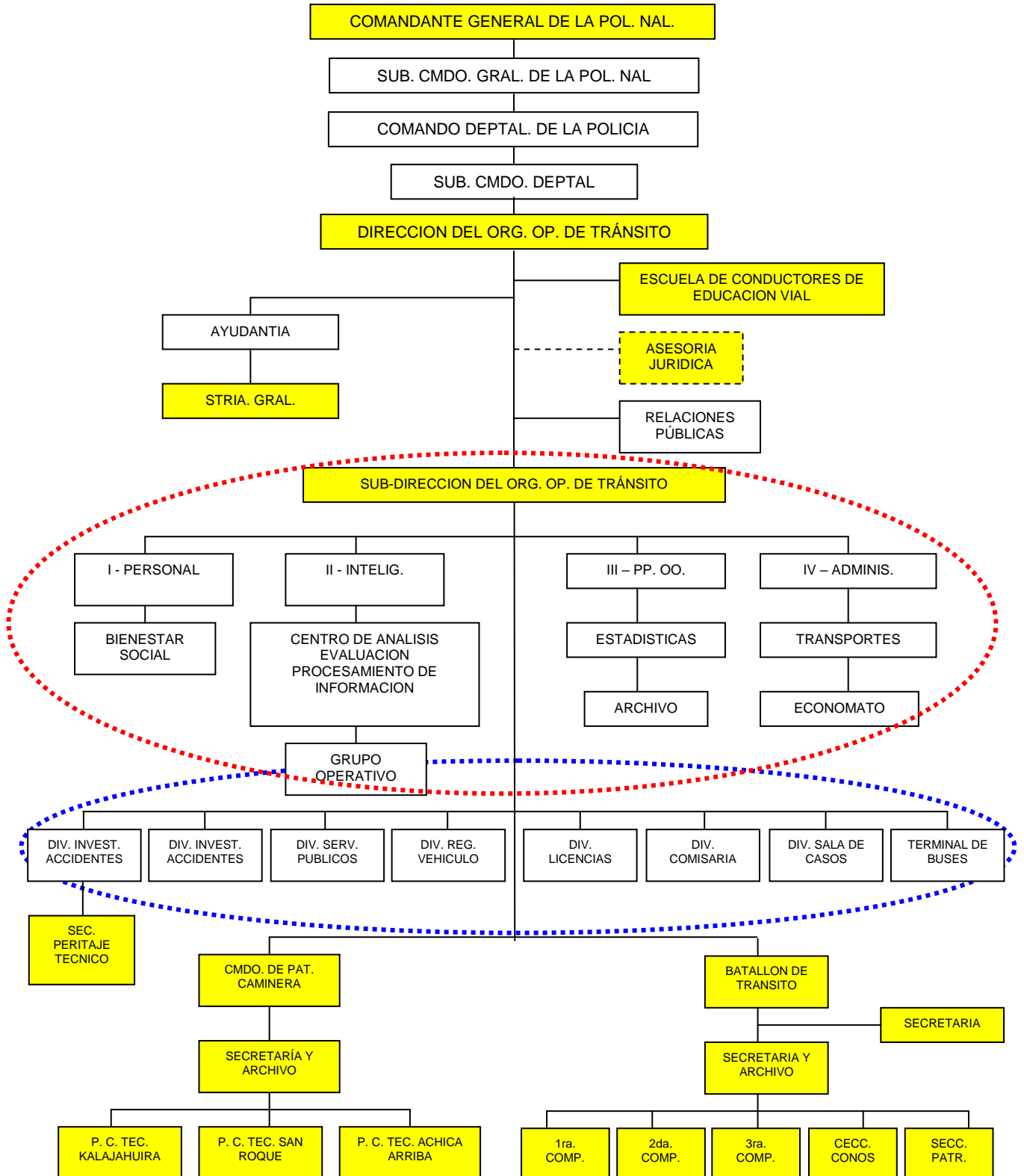
Situación Actual

La Estructura Organizacional de la Institución esta reflejada en el Organigrama (ANEXO 8) presentado a continuación:



GRÁFICO Nº24

ORGANIGRAMA DEL ORGANISMO OPERATIVO DE TRANSITO GESTIÓN 2004





Observaciones

Una vez realizado el análisis de la Estructura Organizacional se pudo determinar las siguientes falencias:

- La Estructura Organizacional del Organismo Operativo de Tránsito presenta muchas deficiencias como por ejemplo nombra el Cargo (Comandante General de la Policía Nacional) y no así a la Unidad Organizacional (Comando General de la Policía Nacional).
- No refleja adecuadamente las líneas de dependencia actuales.
- El gráfico de la unidad de Asesoría Jurídica de trazo continuo, no es la adecuada para esta área.
- La Escuela de Conductores y Educación Vial, no esta ubicada correctamente, por que está en el Área de Apoyo y debería encontrarse en el Nivel Operativo.
- En la parte del Batallón de Tránsito el organigrama no muestra todas las unidades organizacionales.
- El denominativo **Dirección** del Organismo Operativo de Tránsito, no es el adecuado por que es utilizado para nombrar a unidades organizacionales de alto rango a nivel nacional; como por ejemplo: La Dirección Nacional de Planeamiento y Operaciones, Dirección Nacional de Personal, etc.
- El alcance de control del Subcomandante es muy amplio.
- En el Organigrama General se especifica el contenido de las unidades de apoyo que están representadas como unidades de línea: Personal, Planeamiento y Operaciones, Inteligencia y Administrativa.
- No representa gráficamente a todas las unidades organizacionales que están funcionando actualmente en el Organismo Operativo de tránsito.
- No responde a las necesidades actuales de los usuarios que adquieren el servicio del Organismo Operativo de Tránsito.
- El Organigrama representa en su Estructura a la Unidad de Patrulla Caminera como dependiente del Organismo Operativo de Tránsito, situación equivocada, ya que esta unidad depende orgánicamente del Comando Departamental de Policía, según la Resolución N° 213/93 del Comando General de Policía (ANEXO 9).



- Los organigramas específicos no estaban estructurados correctamente.
- Su estructura es muy pesada en cuanto a secciones se refiere, pues éstas están reflejadas en los Organigramas específicos de cada Unidad.
- No contemplan los Niveles Jerárquicos estipulados en el Sistema de Organización Administrativa (Nivel Directivo, Nivel Ejecutivo y Nivel Operativo).

En el Rediseño de la Estructura Organizacional se corregirán todos los aspectos mencionados anteriormente.

5.2.3. ANÁLISIS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Situación Actual

La Institución cuenta con un Manual de Organización y Funciones el mismo que solamente se encontraba en el Comando General de Policía y no estaba en el Organismo Operativo de Tránsito, por tanto este documento no era conocido ni difundido.

Al no ser conocido este documento el mismo no se puede considerar como un instrumento guía, normativo para el desarrollo de sus actividades, en conclusión este documento no es aplicado en la Institución.

Observaciones

Luego de analizar detalladamente el Manual de Organización y Funciones se identificaron las siguientes falencias:

- El Formato que utilizaba no correspondía a lo estipulado por el Comando General de Policía y por las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa. Ya que solamente expresaba la Dependencia de la Unidad y las Funciones, no así las unidades dependientes, las relaciones de Coordinación tanto Interna como Externa, Funciones Generales y Funciones Específicas.
- Los Organigramas Específicos no estaban diseñados correctamente ya que mezclaban lo que son unidades organizacionales y los cargos.



- Dentro de las Funciones existía duplicidad entre varias unidades organizacionales.
- La Codificación de las Unidades Organizacionales no era la adecuada, ya que no expresaba el Nivel jerárquico de la Unidad.
- En el contenido del Manual de Organización y Funciones se encuentra una Guía de Procedimientos de la División de Investigación de Accidentes la cual debería mencionarse en el Manual de Procedimientos.
- El Manual de Organización y Funciones no estaba actualizado ya que no todas las unidades organizacionales se encontraban en el mismo.
- La redacción en las Funciones no era la adecuada, ya que no expresa una acción a realizar y no comienza con un verbo.

Las Observaciones anteriormente mencionadas del Manual de Organización y Funciones serán corregidas en uno de los Productos de la Propuesta, aplicando lo que disponen las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.

5.2.4. ANÁLISIS DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Situación Actual

La Institución cuenta con un Manual de Descripción de Cargos, el mismo que solamente se encontraba en el Comando General de Policía y no estaba en el Organismo Operativo de Tránsito, por tanto este documento no era conocido ni difundido.

Al no ser conocido este documento no se puede considerar como un instrumento guía y normativo para el desarrollo de las funciones del personal, en conclusión este documento no es aplicado en la Institución.

Observaciones

Luego de analizar detalladamente el Manual de Descripción de Cargos se identificaron las siguientes falencias:



- El Formato que utilizaba no correspondía a lo estipulado por el Comando General de Policía. Ya que solamente contemplaba aspectos como la Dependencia del Cargo, los Requisitos para acceder al Cargo y las Funciones, no así el Nombre de la División a la que pertenecía el Cargo, tampoco la dependencia ante este Cargo.
- El Perfil del Cargo no detallaba adecuadamente los requisitos imprescindibles y recomendables necesarios para acceder al Cargo.
- El Manual de Descripción de Cargos no está actualizado ya que no contempla a todos los cargos y unidades que actualmente existen en el Organismo Operativo de Tránsito.
- Describe solamente algunas funciones del cargo, y no diferencia la Función General de las Específicas.

Las Observaciones anteriormente mencionadas del Manual de Descripción de Cargos serán corregidas en uno de los Productos de la Propuesta, aplicando lo que disponen las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.

5.2.2. ANÁLISIS PROSPECTIVO

Luego de analizar los Objetivos Institucionales establecidos en el Programa Operativo Anual de la Gestión 2006, se identificó la necesidad de rediseñar la Estructura Organizacional del Organismo Operativo de Tránsito, en función a las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa y a los requerimientos de la sociedad.

Los cambios en la Estructura Organizacional le permitirán a la Institución mejorar su funcionamiento, alcanzar sus objetivos y satisfacer eficientemente las necesidades de la sociedad.



Se elaboró la Matriz Causa-Efecto, identificando las causas de anomalías existentes en la Institución y el determinando la repercusión negativa que tienen estos aspectos en el funcionamiento de la Institución, en el logro de los Objetivos Institucionales, en el desarrollo de la Misión y en el alcance de la Visión. (CUADRO 24).

CUADRO N°24
MATRIZ CAUSA – EFECTO

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	SOLUCIÓN
Desconocimiento de la Misión, Visión y Objetivos por parte del personal.	La Misión, Visión, Objetivos no son difundidos ni compartidos con el personal de la Institución.	Los funcionarios no se encuentran comprometidos con la Institución.	Difundir la Misión, Visión y los Objetivos al personal de la Institución, mediante una estrategia de difusión.
Los Funcionarios del Nivel Operativo reciben instrucciones y órdenes de varios cargos superiores.	Las líneas de autoridad no están claramente definidas.	Existe confusión en el personal ya que no saben de quien dependen orgánicamente.	Definir claramente las líneas de autoridad y formalizarlas mediante el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Descripción de Cargos.
Los Objetivos planteados en el POA no fueron alcanzados en su totalidad.	La Estructura Organizacional no contribuye al logro de los Objetivos Institucionales.	Objetivos alcanzados parcialmente.	Rediseñar la Estructura Organizacional para que se constituya en un medio eficiente y eficaz para el logro de los Objetivos.
La Institución no cuenta con una Misión que la identifique adecuadamente.	La Misión Institucional no está definida correctamente (Técnicamente).	La Misión Institucional no se constituye en un instrumento de orientación y motivación al personal.	Redefinir la Misión Institucional.



PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	SOLUCIÓN
La Institución no utiliza el Manual de descripción de Cargos como un instrumento de Gestión.	El Manual de Descripción de Cargos no está diseñado correctamente y no expresa adecuadamente los requerimientos de la Institución en cuanto a personal.	La Institución no aprovecha las ventajas y beneficios que trae consigo la utilización del Manual de Descripción de Cargos.	<ul style="list-style-type: none"> •Rediseñar el Manual de Descripción de Cargos, según los requerimientos de la Institución. •Solicitar al Comando Departamental de Policía que se utilice este instrumento administrativo para la designación de personal al OOT.
El Manual de Organización y Funciones no es aplicado ni utilizado como un instrumento de Gestión.	El Manual de Organización y Funciones no está diseñado técnicamente.	El Manual de Organización y Funciones no cumple con las características necesarias para poder orientar correctamente al personal. Por tanto no es utilizado.	Rediseñar el Manual de Organización y Funciones, según los objetivos y requerimientos de la Institución.
En el Organismo Operativo de Tránsito no son utilizados ni el Manual de Organización y Funciones ni el Manual de Cargos.	El Manual de Organización y Funciones y el Manual de Descripción de Cargos no son difundidos al personal.	Al no ser conocidos por el personal, no son utilizados y no cumplen su función orientadora.	Difundir estos instrumentos administrativos mediante una Estrategia de Implantación.

FUENTE: Elaboración Propia.



5.3.- CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Luego e realizar el Análisis Organizacional del Organismo Operativo de Tránsito se llegaron a las siguientes conclusiones:

- La Estructura Organizacional no está actualizada y no responde a las necesidades del Organismo Operativo de tránsito.
- Existen líneas de autoridad que no están claramente definidas.
- El personal operativo con el que dispone el Organismo Operativo de Tránsito, no es el suficiente para efectuar un control adecuado del tráfico vehicular de la ciudad de La Paz.
- El Organismo Operativo de Tránsito no cuenta con el equipo, ni materiales necesarios para desarrollar adecuadamente sus funciones.
- La Infraestructura en la que funciona es antigua y no responde a las necesidades actuales de la Institución, además que su ubicación no es la adecuada.
- Es necesario capacitar al personal en Relaciones Humanas.
- El personal de la Institución no conoce aspectos Organizacionales como: Misión, Visión, Objetivos, Manuales Administrativos (Manual de Organización Y Funciones y Manual de Cargos).
- No se comunica al personal de la incorporación de Unidades organizacionales nuevas, ni de las relaciones de coordinación que debe tener la misma.
- La División de Personal del Organismo Operativo de Tránsito no realiza los procesos de reclutamiento, evaluación, selección de personal ya que los mismos son efectuados por Instituciones Externas (Comando General de la Policía Nacional, Comando Departamental).



CAPÍTULO VI

PROPUESTA

El presente capítulo está desarrollado en base al Análisis Organizacional del Organismo Operativo de Tránsito, a las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (SOA) y a las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (SAP).

Obteniendo como resultado el Rediseño de la Estructura Organizacional de la Institución formalizada mediante el Manual de Organización y funciones y el Manual de Descripción de Cargos del Organismo Operativo de Tránsito.

También al finalizar este capítulo se presenta una Estrategia de Implantación para la Estructura Organizacional y los Instrumentos Administrativos.

6.1. REFORMULACIÓN DE ELEMENTOS ORGANIZACIONALES

Con el fin de que el Organismo Operativo de Tránsito cuente con un horizonte claramente definido, es necesario establecer la dirección hacia la cual debe dirigirse la Institución, mediante la reformulación de aspectos Organizacionales como la Misión y la Visión.

6.1.1. MISIÓN DEL ORGANISMO OPERATIVO DE TRÁNSITO

La reformulación de la Misión propuesta para la Institución en el presente Trabajo Dirigido, responde a las siguientes cuestionantes:

1. ¿Quiénes somos?

Somos una Institución Policial

2. ¿Qué hacemos?

Realizamos el control del cumplimiento de las normas legales en materia de tránsito, el control del tráfico vehicular, la prevención e investigación de hechos



de tránsito, la concesión de licencias de conducir y ofrecemos un sistema actualizado del registro de vehículos automotores.

3. ¿Cómo lo hacemos?

Con eficiencia y eficacia.

4. ¿Qué buscamos?

Buscamos satisfacer los requerimientos de la Sociedad en materia de Tránsito.

5. ¿Para quién lo hacemos?

Lo hacemos para la sociedad del departamento de La Paz en el marco de nuestra jurisdicción operativa.

6. ¿Para que lo hacemos?

Para asegurar el cumplimiento de las Normas en materia de tránsito y garantizar la seguridad de las personas.

A continuación se presenta la MISION reformulada del Organismo Operativo de Transito que responde a las anteriores seis cuestionantes:

MISIÓN DEL ORGANISMO OPERATIVO DE TRÁNSITO: Somos una Institución Policial que sirve eficiente y eficazmente a la sociedad del departamento de La Paz, en el marco de nuestra jurisdicción operativa, mediante el control del tráfico vehicular, la prevención e investigación de hechos de tránsito, la concesión de licencias de conducir, ofreciendo un Sistema actualizado del registro de vehículos. Y de esta manera asegurar el cumplimiento de las normas en materia de tránsito y garantizar la seguridad de las personas en calles, avenidas y carreteras.

6.1.2. VISIÓN DEL ORGANISMO OPERATIVO DE TRÁNSITO

La Visión del Organismo Operativo de Tránsito se reformuló en base a las repuestas de las siguientes cuestionantes:



1. ¿Quiénes somos?

Somos el Organismo Operativo de Tránsito.

2. ¿Qué habremos alcanzado?

Ser una Institución eficiente, eficaz, libre de corrupción y comprometida con la sociedad.

3. ¿En qué tiempo?

En 5 años

4. ¿Para quién o quienes?

La sociedad del Departamento de La Paz.

5. ¿Para qué?

Para ser una Institución confiable y respetada por la sociedad.

A continuación se presenta la VISION consolidada del Organismo Operativo de Tránsito:

VISION DEL ORGANISMO OPERATIVO DE TRÁNSITO: En el lapso de 5 años queremos ser una Institución eficiente, eficaz y libre de corrupción que nos permita obtener la confianza y el respeto de la sociedad del departamento de La Paz, sustentada en valores éticos y morales con personal altamente calificado y comprometido con su Institución.

6.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL

Este proceso se realizó en base al Análisis Organizacional (Diagnóstico) de la Institución, a las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (NB-SOA). Las etapas que componen este proceso son las siguientes:

6.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS Y SUS NECESIDADES

Se identificó a la Sociedad Civil del departamento de La Paz como los usuarios de los servicios que ofrece el Organismo Operativo de Tránsito.

Dichos Usuarios se clasifican de la siguiente manera:



- **USUARIOS DIRECTOS:** Las personas que acuden a las instalaciones del Organismo Operativo de Tránsito con el objetivo de adquirir algún servicio, el cual puede ser:
 - Concesión de licencias de conducir.
 - Registro de propiedad de vehículos, uso del sistema de Registro de Vehículos.
 - Investigación de hechos de tránsito.

- **USUARIOS INDIRECTOS:** Las personas que reciben un servicio, sin que estas tengan la necesidad de acudir a las instalaciones de la Institución.

Como ejemplo se puede mencionar el servicio de *Control de Tráfico vehicular* que realiza el Organismo Operativo de Tránsito, servicio que beneficia a toda la ciudadanía que circula por calles, avenidas y carreteras; entre los usuarios indirectos se encuentran:

- Peatones.
- Conductores de vehículos.

También se identificó las necesidades que tienen los usuarios, mediante la aplicación de un cuestionario y entrevistas a usuarios directos e indirectos estas necesidades son las siguientes:

- La aplicabilidad de las normas legales en materia de tránsito.
- La garantía de seguridad vial en las calles, avenidas y carreteras.

6.2.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

Los servicios que ofrece el Organismo Operativo de Tránsito establecidos en la Ley Orgánica de la Policía Nacional son los siguientes:



- Control del cumplimiento de las disposiciones legales en materia de tránsito.
- Control del normal desenvolvimiento del tráfico vehicular.
- Prevención e investigación de Accidentes de Tránsito.
- Concesión de Licencias de Conducir.
- Ofrecer un Sistema actualizado del Registro de Vehículos.

6.2.3. CONFORMACIÓN DE ÁREAS Y UNIDADES ORGANIZACIONALES

En esta etapa se procedió a conformar Unidades y Áreas organizacionales, como se explica a continuación:

a) Conformación de Unidades Organizacionales:

Luego de identificar a los usuarios, sus necesidades y con la finalidad de que la Estructura Organizacional facilite el cumplimiento de la Misión, Visión, Objetivos y Planes, se procedió a la conformación y adecuación de unidades organizacionales en base al **principio de Especialización y División del trabajo**, mediante el cual las operaciones, actividades y funciones se agruparon de acuerdo a su afinidad y relación al momento de desarrollarse.

A continuación se describen las unidades organizacionales, que se sugiere sean incorporadas a la Estructura Organizacional del Organismo Operativo de Tránsito, las cuales contribuirán a lograr un mejor desempeño funcional y también permitirán que Institución ofrezca mejores servicios a los usuarios, satisfaciendo adecuadamente sus necesidades, con este fin se crearon las siguientes unidades:

- Se creó una *Unidad de Organización Y Métodos* que tiene el carácter especializado y de asesoramiento cuya finalidad consiste en lograr y aumentar la eficiencia administrativa de la Institución a través del mejoramiento permanente de:
 1. Estructuras organizacionales y procesos.
 2. Elaboración y actualización de Manuales Administrativos.



3. Investigación, formulación, mejoramiento, diseño, implantación y ajuste de sistemas y procedimientos administrativos.
 4. Análisis, formulación y mejoramiento de canales de comunicación.
 5. Diseño, análisis y control de formas impresas.
 6. Formulación y actualización de instructivos y reglamentos.
- Se creó una *Unidad de Ética y Transparencia* cuya finalidad principal es coadyuvar a la eliminación gradual de la corrupción dentro la Institución, mediante la construcción, el desarrollo y sostenimiento de valores éticos, enfocados en la responsabilidad y honestidad funcionaria, aspectos que permitan originar en el personal un compromiso ante el Organismo Operativo de Tránsito, ante su profesión y principalmente ante la sociedad. Mejorando de esta manera la Imagen de la Institución, aspecto que permita obtener el respeto y la confianza de la sociedad; esta unidad se fundamenta principalmente en los siguientes lineamientos:
 1. Implantar, sostener e inculcar principios, valores éticos y morales en el personal del Organismo Operativo de Tránsito.
 2. Lograr un comportamiento adecuado de los servidores públicos y el compromiso con su profesión e Institución.
 3. Incentivar el decoro, responsabilidad y honestidad de los funcionarios.
 4. Evitar que los funcionarios desarrollen actos de corrupción en el desempeño de sus funciones.
 - Se creó la *Unidad de Asistencia Operativa* cuya finalidad principal es el mejoramiento de los servicios que ofrece la Institución, mediante las funciones de apoyo operativo que realizará esta unidad, dentro de esta unidad se encuentran las secciones de Peritaje Técnico Automotriz y la sección de Mecánica. Sus fundamentos principales son:



1. La sección de *Peritaje Técnico* apoyará en aspectos de peritaje técnico automotriz a las Divisiones de Investigaciones Especiales, Registro de Vehículos e Investigación de Hechos de Tránsito.
 2. La sección de Mecánica desarrollará funciones de apoyo mecánico, tanto en el mantenimiento preventivo de los vehículos de la Institución, como en operativos de control que realice el Organismo Operativo de Tránsito.
- Dentro de la unidad de Relaciones Públicas se creó una *Sección de Informaciones y atención al Usuario* con la finalidad de orientar y atender los requerimientos, interrogantes quejas y sugerencias que tengan las personas que acuden a las instalaciones del Organismo Operativo de Tránsito. De esta manera se facilitará que adquieran un servicio y evitará que exista confusión. Las funciones principales que desarrollará esta Sección son las siguientes:
 1. Orientar a las personas que acudan a las instalaciones, en aspectos relacionados con los servicios que ofrece la Institución, los requisitos necesarios, los procedimientos a seguir, los costos, etc.
 2. Recibir las quejas y sugerencias de los usuarios y derivar esta información a la unidad de la cual procede la queja o sugerencia para que sea atendida por la jefatura o responsable de unidad.

Físicamente esta unidad deberá estar ubicada en la planta baja de las instalaciones, para facilitar el contacto y acceso de las personas que ingresen a la Institución.

b) Conformación de Áreas Organizacionales:

Luego de definir que Unidades Organizacionales formarán parte de la Estructura Organizacional, la cual está orientada a lograr los Objetivos y a satisfacer adecuadamente las necesidades de los usuarios, se procedió a conformar Áreas Organizacionales, mediante la agrupación de unidades que desarrollan actividades semejantes y relacionadas entre sí.



La conformación de Áreas organizacionales permitió disminuir el Alcance de Control excesivo que tiene el Subcomandante del Organismo Operativo de Tránsito, problema identificado en el capítulo precedente (Diagnóstico); los criterios para su conformación son los siguientes:

- **DEPARTAMENTO DE CONTROL DE TRÁFICO VEHICULAR:** Agrupa unidades que ofrecen servicios relacionados con el control del orden vehicular y el cumplimiento del Código Nacional de Tránsito, que permiten garantizar la seguridad de las personas en las vías urbanas como en las carreteras; esta Área está conformada por las siguiente Divisiones: Batallón de Tránsito, Patrulla Caminera y Control de Terminales.
- **DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES:** Agrupa unidades que prestan servicios en el ámbito investigativo, que permiten sancionar y esclarecer contravenciones al Código Nacional de Tránsito, luego de realizar un proceso de investigación, conforman esta Área las siguientes Divisiones: Investigación de Hechos de Tránsito, Investigaciones Especiales, Comisaría y la sección de Sala de Casos y Denuncias.
- **DEPARTAMENTO DE SERVICIOS TÉCNICO ADMINISTRATIVOS:** Agrupa a unidades que ofrecen servicios de orden Técnico-Administrativo, las divisiones que forman parte de esta Área son las siguientes: Licencias, Registro de Vehículos, Unidad de Registro de Antecedentes y Educación Vial.

6.2.4. ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y DEPENDENCIA JERÁRQUICA

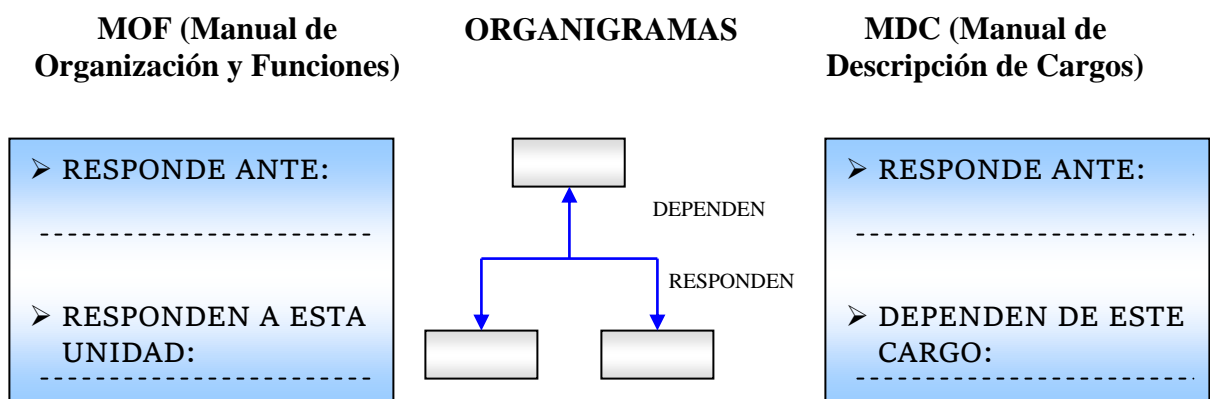
En esta etapa se procedió a la asignación de autoridad lineal y se definió la dependencia Jerárquica de todas las unidades que forman parte de la Estructura Organizacional del Organismo Operativo de Tránsito, para este efecto se aplicó el principio de Unidad de Mando, con la finalidad de que un dependiente no tenga mas que un solo inmediato superior y de esta manera evitar que reciba instrucciones u órdenes de varias personas que ocupan cargos superiores.

Estos aspectos se describen y formalizan en: El Organigrama Institucional, el Manual de Organización y Funciones y en el Manual de Descripción de Cargos.

El siguiente Gráfico muestra los segmentos del Manual de Organización y Funciones y del Manual de Descripción de Cargos que describen estos aspectos.

GRÁFICO Nº25

DEPENDENCIA JERÁRQUICA



FUENTE: Elaboración Propia.

6.2.5. APLICACIÓN DEL PRINCIPIO DE ALCANCE DE CONTROL

Con la finalidad de que el número de unidades y equipos de trabajo dependientes de otras unidades organizacionales no sean muy numerosos y no diluya la capacidad de dirección, se aplicó el principio de Alcance de Control en el rediseño de la Estructura Organizacional del Organismo Operativo de Tránsito.

La aplicación de este principio se realizó mediante la conformación de tres Áreas Organizacionales: Departamento de Servicios Técnico Administrativos, Departamento de Control de Tráfico vehicular y el Departamento de Investigaciones, conformación que fue explicada anteriormente en la Etapa de Conformación de Áreas y Unidades Organizacionales (INCISO 7.2.3.); de esta manera se logró disminuir el número de Unidades dependientes del SubComando del Organismo Operativo de Tránsito de 16 unidades a 7 unidades. Aspecto que permitirá que el Subcomandante del Organismo Operativo de Tránsito pueda



dirigir, coordinar y controlar de una mejor manera a las Unidades bajo su dependencia.

6.2.6. DEFINICIÓN DE LOS CANALES Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

La comunicación en el Organismo Operativo de Tránsito se clasificó en tres tipos: Comunicación Ascendente, Descendente y Lateral las mismas que obedecen el Conducto Regular (Relación Lineal) y las Relaciones de Coordinación existentes en la Institución.

Los canales de comunicación fueron formalizados mediante la elaboración del Organigrama de la Institución, del Manual de Organización y Funciones y del Manual de Descripción de Cargos; en los segmentos de Dependencia Jerárquica y Relaciones de Coordinación de los mencionados Instrumentos Administrativos.

6.2.7. OTRAS MODIFICACIONES A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

También se realizaron otras modificaciones a la Estructura Organizacional vigente del Organismo Operativo de Tránsito y son las siguientes:

- Se desagregó la División de Escuela de Conductores y Educación Vial, en dos unidades, ya que esta división no desarrolla sus funciones eficientemente por la sobrecarga de trabajo, estas unidades son:
 - La unidad de Escuela de Conductores que formará parte de la División de Licencias como una sección, ya que una persona antes de acceder a una licencia de conducir por primera vez obligatoriamente debe pasar cursos de capacitación sobre las Normas del Código Nacional de Tránsito en esta unidad.
 - La unidad de Educación Vial que desarrollará funciones exclusivamente con el objetivo de incentivar a la sociedad a cumplir normas de tránsito, a respetarlas y a crear una cultura de educación vial que permita a la población tener seguridad, y mayor conciencia de sus actos relacionados al tránsito.

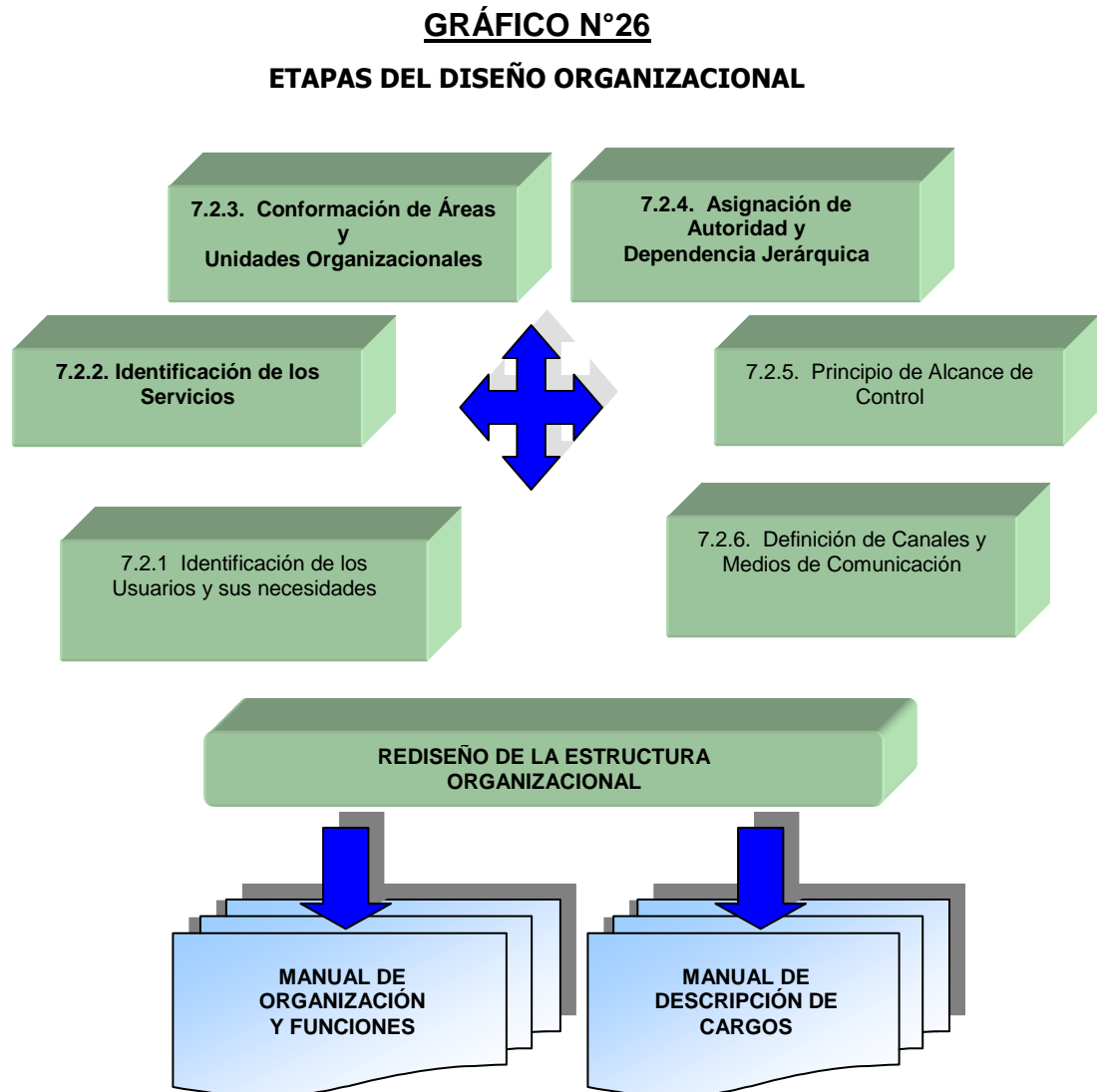


- Se corrigió el error del Organigrama vigente que describía a la unidad de Asesoría Jurídica como una unidad de Asesoramiento Externo, descripción que no era la correcta, ya que esta unidad es de Asesoramiento Interno, porque forma parte de la Estructura Organizacional de la Institución, realiza funciones especializadas en el ámbito legal, no ejerce autoridad lineal sobre ninguna unidad y esta conformada con recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros pertenecientes al Organismo Operativo de Tránsito.
- Se reubicó la unidad de Planeamiento y Operaciones del nivel de Apoyo al Nivel de Asesoría, se cambió su denominativo a Planificación, que tiene como finalidad principal asesorar a todas las unidades del Organismo Operativo de Tránsito en cuanto a la formulación de objetivos planes sectoriales, enmarcados por los Objetivos Institucionales, logrando de esta manera la participación del personal en el proceso de la planificación de actividades.
- Se cambió la representación de las unidades de: Personal y Administración que se mostraban como unidades de línea en el Organigrama vigente, pero que funcionalmente son unidades de Apoyo.
- Se definieron adecuadamente líneas de autoridad, que estaban erradas, como ser las de Ayudantía y Peritaje Técnico.
- Se cambió el Denominativo de Dirección y Subdirección del Organismo Operativo de Tránsito por el de “Comando y Subcomando del Organismo Operativo de Tránsito” según la **DIRECTIVA N°03/05** emitida por el Comando General de Policía. (VER ANEXO N°10)
- Se incorporó la Unidad de Patrulla Caminera formalmente a la Estructura Organizacional, mediante la **RESOLUCIÓN N° 312/2006** del Comando General de Policía. (VER ANEXO N°11)

6.3. ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Mediante la aplicación de las disposiciones establecidas en las Normas Básicas del SOA, específicamente en el Proceso de Diseño Organizacional, se obtuvo como resultado el Rediseño de la Estructura Organizacional del Organismo Operativo de Tránsito, posteriormente formalizada mediante la elaboración del

Manual de Organización y Funciones y el Manual de Descripción de Cargos. Aspectos que se reflejan en el siguiente gráfico.



Fuente: Elaboración Propia

También cabe destacar que se rediseñó la Estructura Organizacional del Organismo Operativo de Tránsito con la finalidad de que se constituya en un medio eficiente y eficaz para el logro de los Objetivos Institucionales, el desarrollo de la Misión y el alcance de la Visión.



A continuación se detallan las modificaciones; ya explicadas anteriormente; a la Estructura Organizacional vigente del Organismo Operativo de Tránsito, las cuales son:

- Se creó una Unidad de Organización y Métodos. (6.2.3)
- Se creó una Unidad de Ética y Transparencia. (6.2.3)
- Se creó una Unidad de Asistencia Operativa. (6.2.3)
- Se creó una sección de Informaciones y Atención al Usuario. (6.2.3)
- Se conformaron Tres Áreas Organizacionales: Área Técnica, Área Investigativa, Área de servicios Técnico Administrativos. (6.2.3)
- Se Desagregó la División de Escuela de Conductores y Educación Vial en dos unidades (6.2.7) las cuales son:
 - Escuela de Conductores.
 - Educación Vial.
- Se corrigió representación de la unidad de Asesoría Jurídica en el Organigrama vigente. (explicada en el Inciso 6.2.7).
- Se cambió la Posición en la Estructura Organizacional, el denominativo y las funciones principales de la División de Planeamiento y Operaciones, en la propuesta mencionada como la División de Planificación. (explicada en el Inciso 6.2.7).
- Se cambió la representación de las unidades de: Personal y Administración que estaban como unidades de línea en el Organigrama vigente y en la propuesta se las describe como unidades de Apoyo. (explicada en el Inciso 6.2.7).
- Se definieron adecuadamente líneas de autoridad y se corrigieron las que estaban erradas como fueron las de Ayudantía y Peritaje Técnico.
- Se cambió el Denominativo de Dirección y Subdirección del Organismo Operativo de Tránsito por el de “Comando y Subcomando del Organismo Operativo de Tránsito” según la **DIRECTIVA N°03/05** emitida por el Comando General de Policía. (explicada en el Inciso 6.2.7).



- Se incorporó la Unidad de Patrulla Caminera formalmente a la Estructura Organizacional, mediante la **RESOLUCIÓN N° 312/2006** del Comando General de Policía. (VER ANEXO N°11)

Toda vez que la Institución requiera rediseñar su Estructura Organizacional, se recomienda aplicar las etapas del Diseño Organizacional descritas anteriormente y reflejadas en el *Gráfico N°26*.

También se recomienda aplicar los **Principios Administrativos (Especialización y División del trabajo, Unidad de Mando, Alcance de Control)** utilizados en las etapas de Diseño Organizacional y formalizar todas las modificaciones de la Estructura Organizacional mediante la elaboración del Manual de Organización y Funciones y del Manual de Descripción de Cargos

6.3.1. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CONFORMACIÓN DE LOS NIVELES JERÁRQUICOS

Las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa disponen el establecimiento de tres Niveles Jerárquicos (Directivo, Ejecutivo y Operativo), en ese sentido se redefinieron los niveles jerárquicos de la Institución de la siguiente manera:

6.3.1.1. NIVEL DIRECTIVO

Nivel en el cual se establecen los objetivos, políticas y las estrategias de la Institución.

Las unidades Organizacionales que ocupan Nivel Directivo son las instancias que establecen los Objetivos, políticas, estrategias y tiene en su competencia la toma de decisiones en la Institución. Las Unidades que conforman este nivel son:

- Comando del Organismo Operativo de Tránsito.



6.3.1.1.1. Unidades de Asesoramiento

Son unidades organizacionales especializadas encargadas de asesorar en asuntos de su especialidad técnica.

Las Unidades que componen este Nivel son:

- Planificación.
- Asesoría Jurídica
- Organización y Métodos

6.3.1.1.2. Unidades de Apoyo al Nivel Directivo

Son unidades que cumplen funciones que apoyan al Nivel directivo.

Las Unidades que conforman este Nivel Jerárquico son:

- Relaciones Públicas.
- Ética y Transparencia.

6.3.1.1.3. Unidades de Apoyo Administrativo

Son unidades que cumplen funciones que de apoyo administrativo y contribuyen indirectamente al logro de los objetivos institucionales.

Las unidades que cumplen estas funciones son:

- Personal.
- Administración.
- Secretaría General

6.3.1.1.4. Unidad de Apoyo al Nivel Operativo

Es una unidad que colabora permanentemente al Nivel Operativo de la Institución y permiten que estas unidades cumplan adecuadamente con sus funciones.

La unidad que cumple esta labor es:

- Asistencia Operativa.



6.3.1. 2. NIVEL EJECUTIVO

Nivel en el cual se aplican las políticas y se toman decisiones para el funcionamiento de Institución de acuerdo con los lineamientos definidos en el Nivel Directivo.

En la Institución este nivel está conformado por:

- SubComando del Organismo Operativo de Tránsito.
- Departamento de Control de Tráfico Vehicular.
- Departamento de Investigaciones.
- Departamento de Servicios Técnicos Administrativos.

6.3.1.3. NIVEL OPERATIVO

Es el Nivel en el cual se ejecutan las operaciones de la entidad y componen la base sustantiva de la Organización ya que contribuyen directamente con la consecución de los Objetivos Institucionales. Las cuales son:

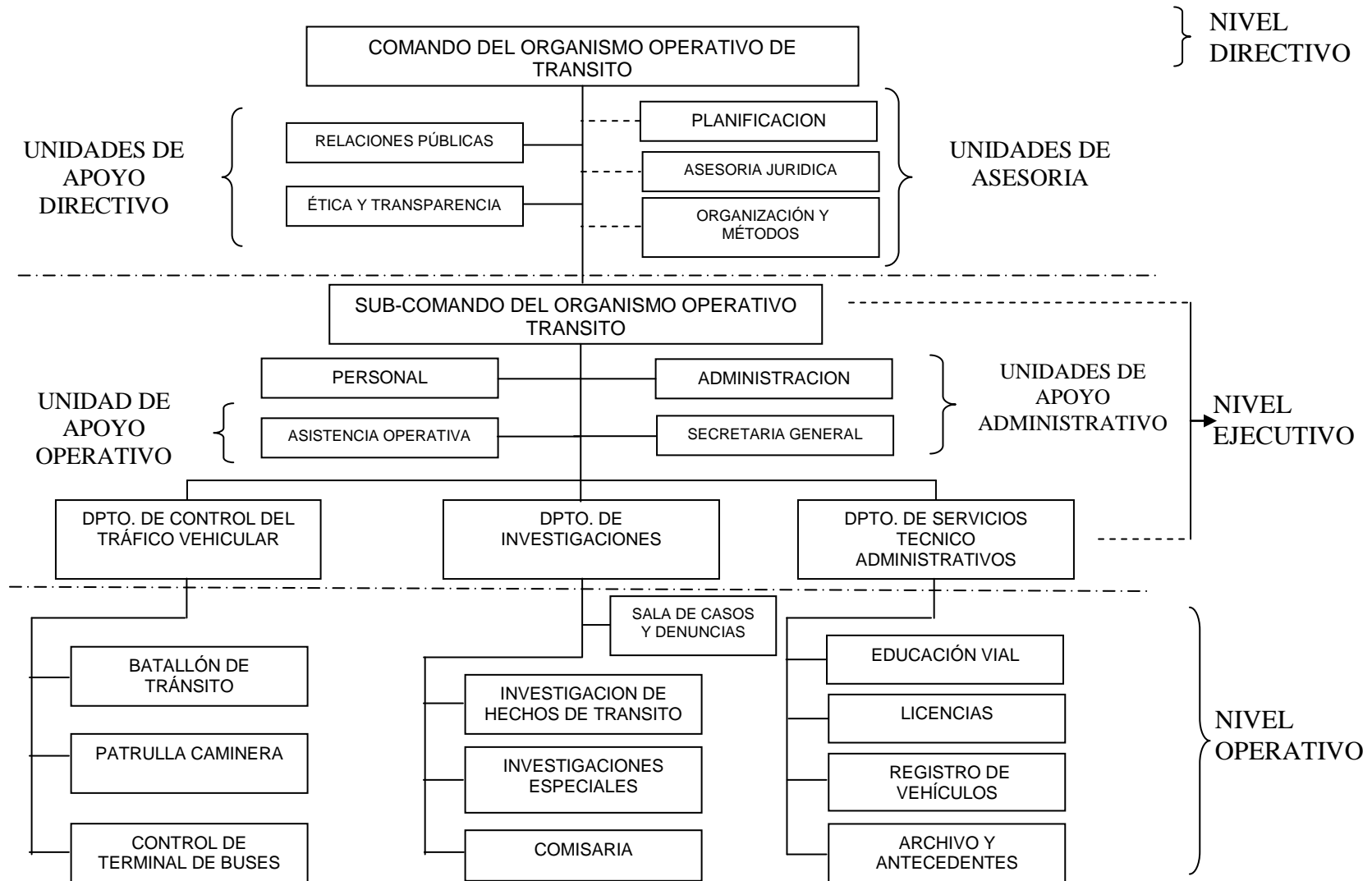
- Batallón de Tránsito.
- Patrulla Caminera.
- Control de Terminal de Buses.
- Investigación de Hechos de Tránsito.
- Investigaciones Especiales.
- Comisaría
- Educación Vial.
- Licencias.
- Registro de Vehículos.
- Archivo y Antecedentes.

A continuación se presenta la representación gráfica de la Estructura Organizacional propuesta (ORGANIGRAMA PROPUESTO) para el Organismo Operativo de Tránsito, el cual contiene a todas las unidades organizacionales que se considera que permitirán alcanzar los Objetivos Institucionales, la Misión y Visión. Además que permitirán que se ofrezca un mejor servicios a los usuarios satisfaciendo adecuadamente sus necesidades.



GRÁFICO N°27

6.3.2. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA





6.3.3. CODIFICACIÓN DE LAS UNIDADES DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

El método utilizado para codificar numéricamente a las Unidades Organizacionales fue el “**Método Decimal**” planteado por Raúl Saroka en su libro “Diseño de Organigramas”, Método que se aplicó utilizando 5 dígitos, numerados de acuerdo al Nivel al que pertenece la unidad en la Estructura Orgánica y de izquierda a derecha según su ubicación en el Organigrama Institucional.

El Esquema que se presenta a continuación es la codificación numérica que se utilizó para representar a las unidades organizacionales descritas en el Manual de Organización y Funciones:

a) Código Numérico

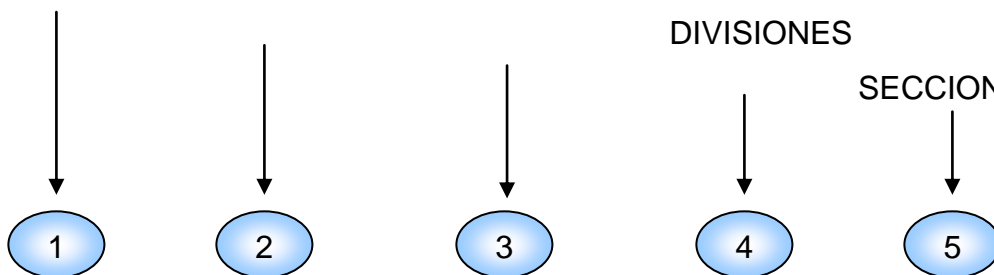
COMANDO

SUBCOMANDO

DEPARTAMENTOS

DIVISIONES

SECCIONES



b) Código de las Unidades Organizacionales

El Código que representa a cada una de las unidades Organizacionales expresa en primera instancia las Letras Iniciales del Organismo Operativo de Tránsito (**OOT**), posteriormente las letras más representativas, que permitirían identificar fácilmente a la unidad (ej. Comando = **COM**) y finalmente expresa el código numérico obtenido mediante el procedimiento explicado anteriormente.

La codificación de las unidades organizacionales se puede observar en el siguiente Cuadro.



CUADRO N°25
CODIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

NOMBRE DE LA UNIDAD	NIVEL EN EL QUE SE ENCUENTRA	CÓDIGO
Comando del Organismo Operativo de Tránsito	Comando	OOT-COM-10.000
Asesoría Jurídica	Comando	OOT- AJ-10.000/A
Organización y Métodos	Comando	OOT-OYM-10.000/B
Ética y Transparencia	Comando	OOT-EYT-10.000/C
Secretaría General	Comando	OOT-SG-10.001
Relaciones Públicas	Comando	OOT-RR-PP10.002
SubComando del Organismo Operativo de Tránsito	SubComando	OOT-SCO-11.000
Personal	División	OOT-PER-11.001
Administración	División	OOT-ADM-11.002
Asistencia Operativa	División	OOT-AO-11.003
Planificación	División	OOT-PL-11.004
Área Técnica	Departamento	OOT-AT-11.100
Batallón de Tránsito	División	OOT-BAT-11.110
Patrulla Caminera	División	OOT-PCAM-11.120
Control de Terminales	División	OOT-CTER-11.130
Área Investigativa	Departamento	OOT-AINV-11.200
Investigación de Hechos de Tránsito	División	OOT-IHT-11.210
Investigaciones Especiales	División	OOT-INVES-11.220
Comisaría	División	OOT-Co-11.230
Sala de Casos y Denuncias	Sección	OOT-SCD-11.001
Área de Servicios Técnico Administrativos	Departamento	OOT-ASTA-11.300
Licencias	División	OOT-LIC-11.310
Registro de Vehículos	División	OOT-REG-11.320
Registro y Antecedentes	División	OOT-RANT-11.330
Educación Vial	División	11.340



FUENTE: Elaboración Propia.

6.4. REDISEÑO DE INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS

La formalización de la Estructura Organizacional del Organismo Operativo de Tránsito se realizó mediante la elaboración de los siguientes Instrumentos Administrativos: Manual de Organización y Funciones y el Manual de Descripción de Cargos.

6.4.1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

El Manual de Organización y Funciones fue elaborado con la finalidad de promover el entendimiento de la Estructura Organizacional por medio de la descripción de aspectos organizacionales como: Jerarquía, líneas de Autoridad, relaciones de coordinación interna como externa y las Funciones inherentes a cada una de las unidades organizacionales que conforman la Estructura Organizacional.

En este sentido se diseñó el Manual de Organización y Funciones enfocado a contribuir el logro de los Objetivos Institucionales, el desarrollo de la Misión y el alcance de la Visión.

6.4.1.1. ALCANCE DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

El Manual de Organización y Funciones abarca a todo el Organismo Operativo de Tránsito, ya que describe a cada una de las unidades que conforman su Estructura Organizacional.

6.4.1.2. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

El formato que se utilizó en la elaboración del Manual de Organización y Funciones es el estipulado por el Comando General de la Policía.

Toda vez que se rediseñe la Estructura Organizacional o se haga algún cambio se recomienda actualizar el Manual de Organización y Funciones utilizando este formato, el cual contiene los siguientes componentes:



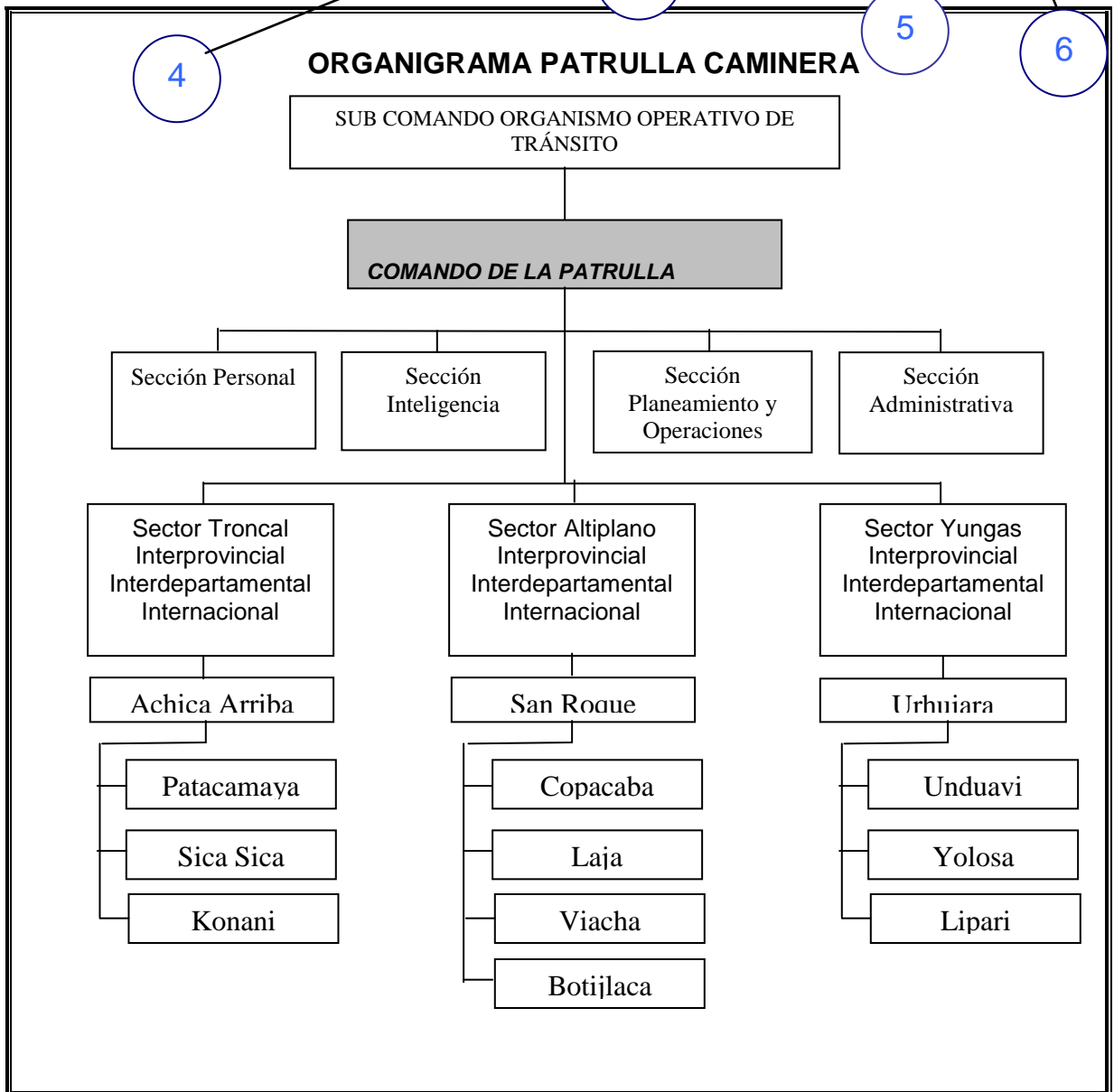
1. **Logotipo:** Representación gráfica con la que se identifica la Institución
2. **Nombre De La Institución:** Señala el nombre de la Institución a la que pertenece el Manual.
3. **Nombre del Manual:** Especifica el nombre del Instrumento Administrativo.
4. **Nombre de la Unidad:** Describe a que unidad organizacional pertenece la información.
5. **Página:** Describe el número de paginas que corresponden a la descripción de la unidad organizacional.
6. **Código:** Describe el código que le pertenece a la unidad organizacional.
7. **Relación Jerárquica:** Describe la dependencia de la unidad y las unidades que son dependientes.
8. **Relaciones de Coordinación:** Describe la coordinación con unidades internas y con Instituciones Externas al Organismo Operativo de Tránsito.
9. **Función General:** Describe la función principal de la unidad.
10. **Funciones Específicas:** Describe las funciones específicas que permitirán cumplir con la función principal de la unidad.

6.4.1.3. EJEMPLO DEL FORMATO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

A continuación se presentan ejemplos representativos del formato del Manual de Organización y funciones y su contenido. Especificando cada componente con el número correspondiente según la numeración anterior:



1	2	ORGANISMO OPERATIVO DE TRÁNSITO
Policía Nacional de Bolivia Organismo Operativo de Tránsito	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	PAGINA Nº 1 de 5 CÓDIGO: OOT-PC-30.000
	NOMBRE DEL ÁREA: COMANDO DE LA PATRULLA CAMINERA	



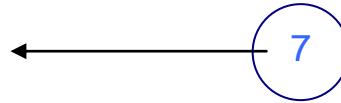


Policía Nacional de Bolivia Organismo Operativo de Tránsito	ORGANISMO OPERATIVO DE TRÁNSITO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	PAGINA Nº 3 de 5
	NOMBRE DEL ÁREA: PUESTOS DE CONTROL TÉCNICO VEHICULAR BASE	

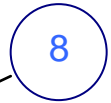
I. DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANIZACIONAL:

PUESTOS DE CONTROL TÉCNICO VEHICULAR BASE (ACHICA ARRIBA, SAN ROQUE, URHUJARA)

II. RELACIÓN JERÁRQUICA:

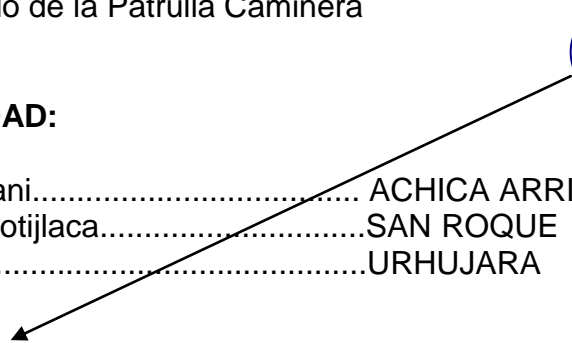


RESPONDE ANTE: Comando de la Patrulla Caminera



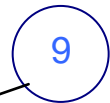
RESPONDEN A ESTA UNIDAD:

Patacamaya, Sica Sica, Konani..... ACHICA ARRIBA
Copacabana, Laja, Viacha, Botijlaca..... SAN ROQUE
Unduavi, Yolosa, Lipari.....URHUJARA



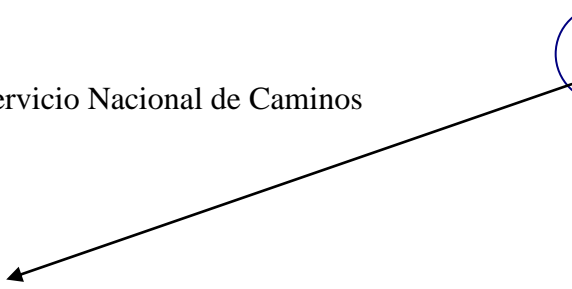
III. RELACIONES DE COORDINACIÓN

- Internamente: Con el Comando de la Patrulla Caminera, División de Investigación de Accidentes, División de Investigaciones Especiales, División de Terminal de Buses.



- Externamente: Servicio Nacional de Caminos

IV. FUNCIÓN GENERAL:



Controlar el cumplimiento del Código Nacional de Tránsito, su Reglamento y demás disposiciones legales en materia de tránsito.



Policía Nacional de Bolivia Organismo Operativo de Tránsito	ORGANISMO OPERATIVO DE TRÁNSITO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	PAGINA Nº 4 de 5
	NOMBRE DEL ÁREA: PUESTOS DE CONTROL TÉCNICO VEHICULAR BASE	CÓDIGO: OOT-PC-30.010

V. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

10

1. Controlar el uso correcto de las carreteras y su señalización.
2. Asegurar la libre circulación de vehículos, adoptando las disposiciones y medidas que fueran necesarias para garantizar el libre movimiento de las personas.
3. Auxiliar a las víctimas de accidentes de tránsito, enfermos y herido, asegurando la atención médica, dando el parte respectivo a las autoridades competentes.
4. Obtener datos estadísticos de circulación de vehículos, accidentes o cualquier hecho relevante para que los mismos sean utilizados en la planificación de medidas para prevenir siniestros.
5. Ejercer actividades preventivas y educativas, advirtiendo y orientando a los chóferes, para que estos cumplan con todas las disposiciones legales vigentes.



6.4.2. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

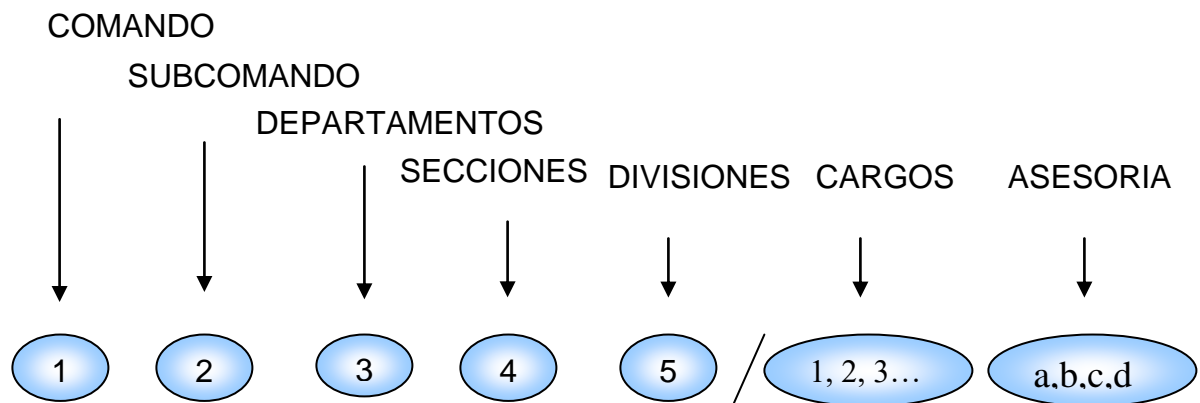
El Manual de Descripción de Cargos fue elaborado con la finalidad de instruir e informar al personal, acerca de los aspectos relacionados con cada uno de los cargos existentes en el Organismo Operativo de Tránsito, además de poder ser utilizado como un instrumento de Gestión de Personal en el proceso de Selección de Personal, mediante el Perfil Profesional que describe para cada uno de los cargos.

6.4.2.1. ALCANCE DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

El Manual de Descripción de Cargos describe a todos los Cargos que existen dentro el Organismo Operativo de Tránsito y que forman parte de la Estructura Organizacional de la Institución.

7.4.2.2. CODIFICACIÓN DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

El Esquema que se presenta a continuación, es la codificación guía que respalda el Manual de Descripción de Cargos; para una mejor utilización del Manual:



La diferencia con la anterior codificación para el manual de Organización y Funciones son los cargos, el asesoramiento, el apoyo según el tipo de cargo que se esté tratando.



6.4.2.3. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

El formato que se utilizó en el diseño del Manual de Descripción de Cargos es el estipulado por el Comando General de la Policía.

Se recomienda utilizar este formato en toda ocasión en la que se modifique este documento, su estructura es la siguiente:


1. **Logotipo:** Representación gráfica de la Institución
2. **Nombre De La Institución:** Señala el nombre de la Institución a la que pertenece el Manual.
3. **Nombre del Manual:** Especifica el nombre del Instrumento Administrativo.
4. **Página:** Describe el número de paginas que corresponden a la unidad.
5. **Código:** Describe el código que le pertenece al cargo.
6. **Identificación:** Esta parte del formato describe aspectos como el Nombre de la Unidad en la que se encuentra el cargo, el Nombre del Cargo, la Dependencia del cargo y los cargos dependientes si es que existiesen.
7. **Requisitos para el Cargo:** Esta parte describe aspectos necesarios para acceder al cargo como la Formación imprescindible, recomendable y la experiencia.
8. **Naturaleza del Cargo:** Esta etapa describe aspectos relacionados con el Objetivo del cargo, la función principal del cargo y las funciones específicas que debe desarrollar la persona que ocupe el cargo.

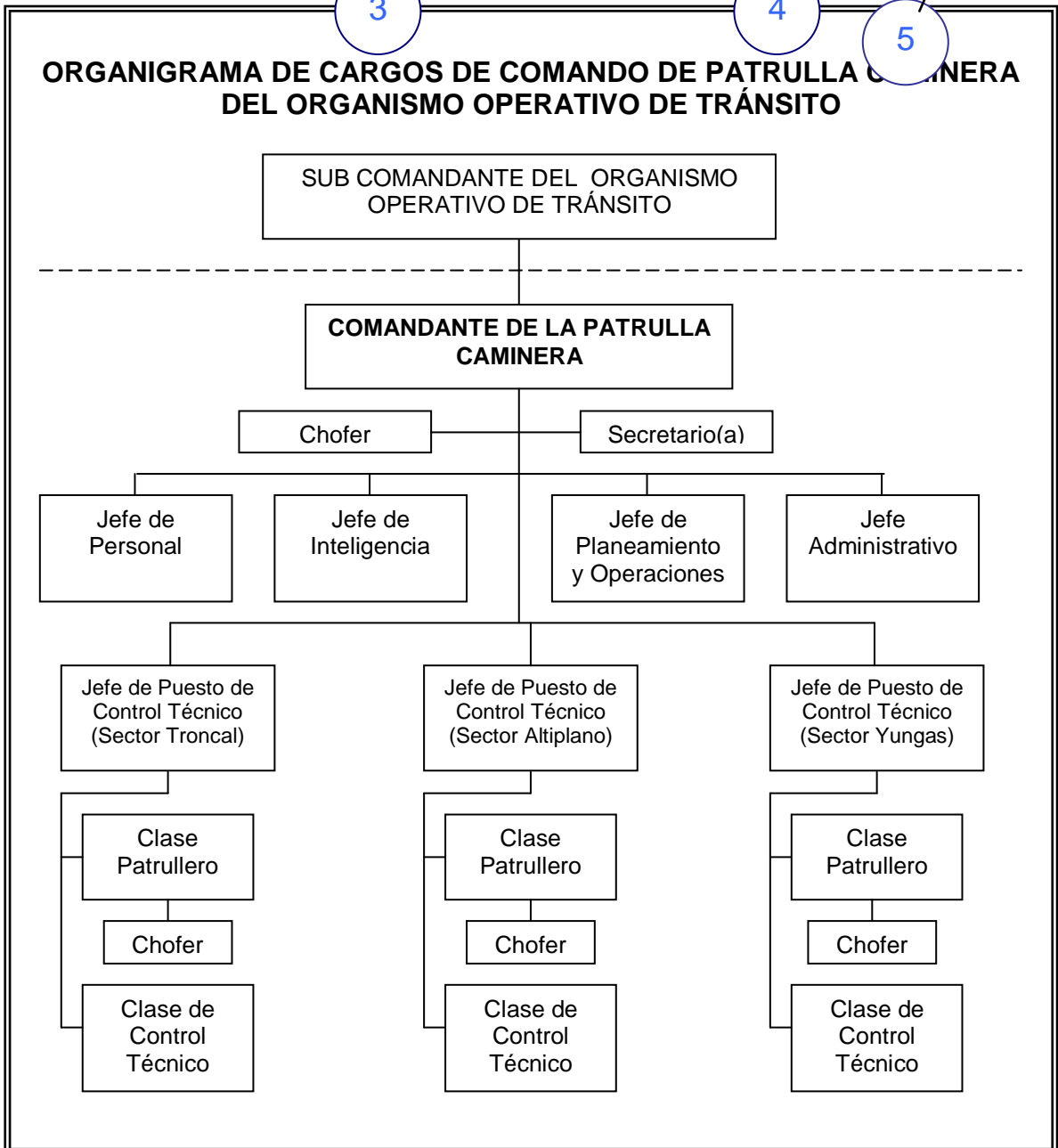


6.4.2.4. EJEMPLO DEL FORMATO DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

A continuación se presentan ejemplos representativos del formato del Manual de Descripción de Cargos y su contenido. Especificando cada componente con el número correspondiente según la descripción anterior:



 Unidad Ejecutiva del Bolivia Organismo Operativo de Transito	ORGANISMO OPERATIVO DE TRANSITO			
	<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">MANUAL DE CARGOS</td> <td> PAGINA N° 1 de 4 </td> </tr> <tr> <td></td> <td> CODIGO: 30.000 </td> </tr> </table>	MANUAL DE CARGOS	PAGINA N° 1 de 4	
MANUAL DE CARGOS	PAGINA N° 1 de 4			
	CODIGO: 30.000			





 Bolivia Organismo Operativo de Tránsito	ORGANISMO OPERATIVO DE TRANSITO	
	MANUAL DE CARGOS	
	PAGINA N° 1 de 3 CODIGO: 30.010/1	

I. IDENTIFICACION: ←

6

A. NOMBRE DE LA UNIDAD: COMANDO DE LA PATRULLA CAMINERA.

B. NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE PUESTO DE CONTROL TECNICO (SECTOR TRONCAL, SECTOR ALTIPLANO Y SECTOR YUNGAS)

RESPONDE ANTE: Comandante de la Patrulla Caminera del Organismo Operativo de Tránsito.

DEPENDEN DE ESTE CARGO:

Clase de Control.
Clase Patrullero

7

II. REQUISITOS PARA EL CARGO ←

A. FORMACION

Imprescindible:

En el Grado de Teniente Coronel DEAP.


Recomendable:

Conocimiento de las disposiciones y normas de tránsito.

B. EXPERIENCIA

1 año en Cargos Similares.



 Bolivia Organismo Operativo de Tránsito	ORGANISMO OPERATIVO DE TRANSITO	
	MANUAL DE CARGOS	
	PAGINA N° 2 de 3 CODIGO: 30.010/1	

III. NATURALEZA DEL CARGO:

8

A. OBJETIVO DEL CARGO

Garantizar la seguridad y libre circulación de vehículos, conductores, pasajeros y peatones, en las diferentes carreteras.


B. FUNCION GENERAL:

Organizar, dirigir y controlar los diferentes servicios policiales en el puesto de control técnico principal y las Sub-Bastes.

C. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- 1 Responder e informar ante la superioridad de todas las actividades operativas y administrativas que se llevan a efecto en el Control Técnico.
- 2 Sistematizar adecuadamente el tránsito vehicular en general, en las carreteras, rutas y caminos.
- 3 Velar por el uso correcto de las carreteras y su señalización.
- 4 Realizar Periódicamente Patrullaje Motorizado Preventivo en las carreteras del área rural comprendida dentro la jurisdicción asignada por el Comando de la Patrulla Caminera, con el propósito de hacer cumplir las disposiciones contenidas en el Reglamento del Código Nacional de Tránsito.
- 5 Prestar auxilio a las víctimas de tránsito, asegurando la atención médica, dando el parte respectivo a las autoridades competentes llamadas por ley.
- 6 Elaborar información estadística de circulación de vehículos, accidentes o cualquier hecho de tránsito de mayor interés, a fin de coadyuvar a la prevención de siniestros.



 Unidad Regional de Bolivia Organismo Operativo de Transito	ORGANISMO OPERATIVO DE TRANSITO	
	MANUAL DE CARGOS	
	PAGINA N° 3 de 3	CODIGO: 30.010/1

- 7 Realizar actividades preventivas y educativas, a los conductores de vehículos, para que éstos cumplan con todas las disposiciones legales vigentes.
- 8 Cooperar con las autoridades en la fiscalización y control de vehículos de Oficiales.
- 9 Coordinar acciones con otras unidades y organismos operativos policiales, a efectos de ejecutar operaciones y servicios policiales extraordinarios para el control de las carreteras que se hallan en la jurisdicción del Control Técnico.
- 10 Controlar y Supervisar permanentemente el desempeño de todos los Clases y Policías dependientes, con la finalidad que estos hagan cumplir estrictamente las ordenes y disposiciones legales en materia de Transito.
- 11 Cooperar y coordinar actividades con otras instituciones que así lo requieran.
- 12 Cumplir estrictamente las disposiciones y órdenes emanadas de los Escalones Superiores de la Policía Nacional.
- 13 Asistir a reuniones de coordinación con entidades del transporte público rural y de otra índole, ya sea en representación del Comando de la Patrulla Caminera o por iniciativa propia, informando posteriormente a la superioridad sobre las conclusiones y resultados.
- 14 Tramitar trimestralmente mediante nota de atención ante el Dpto. de Transporte del Comando General mediante la sección Administrativa del Organismo Operativo de Transito.
- 15 Supervisar las Sub – Bases de su dependencia.



6.5. IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

La Implantación es el proceso mediante el cual se establecerá y adecuará la nueva Estructura Organizacional del Organismo Operativo de Tránsito, en base a los resultados del Diseño Organizacional y en aplicación de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (NB-SOA).

6.5.1. ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS

La Estrategia de Implantación define el camino y el método para lograr la adecuación de la Estructura Organizacional del Organismo Operativo de Tránsito y la aplicación del Manual de Organización y Funciones y del Manual de Descripción de Cargos mediante actividades de difusión y capacitación a todos los servidores públicos de la Institución.

6.5.1.1. PLAN DE IMPLANTACIÓN

Los Instrumentos Administrativos: Manual de Organización y Funciones y Manual de Descripción de Cargos se constituirán en documentos de consulta y orientación para todos los funcionarios del Organismo Operativo de Tránsito, por lo que su implantación, se debe llevar a cabo mediante un trabajo participativo, en el cual cada uno de los funcionarios se comprometa al desarrollo y aplicación de los manuales en el desempeño de sus labores.

El desarrollo secuencial de las actividades de implantación son las siguientes:

6.5.1.1.1. APROBACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS

Los Manuales Administrativos deberán ser aprobados por el Comandante del Organismo Operativo de Tránsito y validados mediante Resolución emitida por el Comando General de la Policía Nacional.



6.5.1.1.2. RESPONSABLES DE LA IMPLANTACIÓN

El Personal responsable de la implantación de la Estructura Organizacional a través del Manual de Organización y Funciones y del Manual de Descripción de Cargos será el siguiente en orden secuencial:

1. El Comandante del Organismo Operativo de Tránsito por ser la Máxima Autoridad Ejecutiva de la Institución mediante la autorización del proceso de Implantación.
2. Posteriormente esta labor será efectuada por el Subcomandante del Organismo Operativo de Tránsito, quién instruirá y coordinará con los Responsables (Jefes) de las unidades organizacionales el proceso de Implantación.
3. Responsables (Jefes) de las Unidades Organizacionales, quienes ejecutarán el proceso de implantación e instruirán al personal bajo su dependencia acerca de aspectos relacionados con la Estructura Organizacional, el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Descripción de Cargos.

6.5.1.1.3. ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN A LOS RESPONSABLES DE UNIDAD

Se deberán organizar y realizar cursos de capacitación, en los cuales se oriente a los Responsables de las Unidades Organizacionales acerca de la naturaleza, propósito, modo de usar y beneficios de la aplicación del Manual de Organización y Funciones y del Manual de Descripción de Cargos.

También será necesario realizar reuniones de información entre los consultores que rediseñaron la Estructura Organizacional, el Señor Comandante del Organismo Operativo de Tránsito, el Subcomandante y los Responsables (Jefes) de las unidades organizacionales, en las cuales se comuniquen y explique las adecuaciones a la Estructura Organizacional, su formalización mediante el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Descripción de Cargos, la



forma de utilizar dichos Instrumentos Administrativos y los beneficios que aportarán a la Institución al ser aplicados, también se podrá aprovechar esta oportunidad para describir y explicar el contenido de la Nueva Misión, Visión Institucional, estos aspectos se plasmarán en un Tríptico (VER ANEXO 12), que será entregado a todo el personal.

6.5.1.1.4. DIFUSIÓN DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS

Se distribuirá a cada Responsable de Unidad un ejemplar del Manual de Organización y Funciones y otro del Manual de Descripción de Cargos, para que sean utilizados en su unidad. También se le entregará trípticos, los cuales expresen la Misión, Visión y Objetivos de la Institución, para que los entregue al personal bajo su dependencia.

6.5.1.1.5. ORIENTACIÓN AL PERSONAL SUBALTERNO

Los Responsables de Unidad deberán reunir al personal bajo su dependencia e informarles de las modificaciones a la Estructura Organizacional, explicarles la forma de utilizar los Manuales Administrativos y los beneficios que se obtendrán con su aplicación, posteriormente distribuirán los Trípticos y aclararán cualquier consulta o duda que tenga el personal.

6.5.1.2. IMPLANTACIÓN

Es la puesta en marcha, aplicación de los Instrumentos Administrativos, su seguimiento y control.

Se deberán emitir Instructivas, Dirigidas al personal, dando a conocer el Número de Resolución del Comando General de Policía que aprueban los Instrumentos Administrativos, la fecha en que se iniciará el proceso de Implementación y su aplicación obligatoria a partir de esa fecha, resaltando los beneficios que obtendrá Institución.



6.5.1.3. SEGUIMIENTO Y CONTROL

Con la finalidad de mantener una adecuada aplicación de los Manuales Administrativos se deben establecer controles periódicos para evaluar su aplicación y efectuar ajustes en caso de ser necesarios.

Estos controles se efectuarán a través de cuestionarios dirigidos al personal de la Institución.



CUADRO N°26

PLAN DE IMPLANTACION DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL: ORGANISMO OPERATIVO DE TRANSITO

N°	ACTIVIDAD	TIEMPO DE DURACION (En Días)	RECURSOS ECONOMICOS (Exp. En Bs)	RECURSOS MATERIALES	RESPONSABLES	DOCUMENTOS	UNIDAD RESPONSABLE DE GENERAR LA INFORMACION	RESULTADOS
1	Aprobación de la estructura organizacional				Comandante del OOT. (Micro). Comando General de la Policía Nacional.(Macro)	Resolución del Comando General de Policía.	Comando del Organismo Operativo de Tránsito.	Contar con una Estructura Organizacional aprobada.
2	Emisión de Directivas Informativas de la implantación.	1		22 Directivas	Comandante del Organismo Operativo de Tránsito	Directiva	Secretaría General.	Personal informado del proceso de implantación de la nueva estructura.
3	Capacitación Reuniones Informativas.	1	280 24 36	4 horas de Data Show 24 salteñas y 24 gaseosas.	Unidad de Organización y Metodos del OOT.	Manuales Administrativos y Trípticos	Unidad de Organización y Metodos del OOT.	Personal del OOT informado para la adecuación de la Estructura Organizacional.
4	Provisión de los Instrumentos Administrativos y Trípticos.	1	333 563 2160	24 Copias del MOF. 24 Copias del MDC. 710 Trípticos	Unidad de Organización y Metodos del OOT.	Manuales Administrativos Trípticos	Unidad de Organización y Metodos del OOT.	Todas las unidades tienen un MOF y un MDC. Vigentes y aprobados.
5	Seguimiento de la Implantación o monitoreo.	3	8.5	42 cuestionarios	Unidad de Organización y métodos del OOT	Formularios para la evaluación de la aplicación del Diseño Organizacional.	Unidad de Organización y métodos del OOT	Control de la Aplicación del Diseño Organizacional

FUENTE: Elaboración Propia



CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La Estructura Organizacional no contribuye a lograr los Objetivos Institucionales.
- En el Organismo Operativo de Tránsito no se utilizan Instrumentos de Gestión como lo son: el Manual de Organización Y funciones ni el Manual de Descripción de Cargos.
- La Estructura Física es inadecuada, la falta de recursos materiales y equipos, influyen negativamente en el desarrollo de las funciones del personal.
- Los usuarios no están satisfechos con los servicios que ofrece el Organismo Operativo de Tránsito.
- La rotación frecuente de personal, evita que se logren Objetivos, Proyectos y Planes de largo plazo.
- La designación de personal nuevo se efectúa sin tomar en cuenta el Perfil Profesional adecuado y los requerimientos de la Institución.
- El Organismo Operativo de Tránsito requiere una *Reestructuración Organizacional*.



RECOMENDACIONES

- Se recomienda difundir al personal aspectos organizacionales como: la Misión, Visión y Objetivos Institucionales.
- Se recomienda Actualizar periódicamente, por lo menos una vez al año, los Instrumentos Administrativos, en este caso el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Descripción de Cargos.
- Solicitar al Comando General de Policía, mediante el Conducto Regular correspondiente, que se mejoren e incrementen los recursos materiales y el equipo necesario para que el Organismo Operativo de Tránsito pueda satisfacer adecuadamente las necesidades de la sociedad.
- Se recomienda solicitar al Comando Departamental de Policía que para la designación de personal nuevo al Organismo Operativo de Tránsito, se utilice y tome en cuenta el Perfil Profesional del Cargo, el cual está expresado en el Manual de Descripción de Cargos de la Institución.
- Se sugiere solicitar al Comando Departamental de Policía que la rotación de personal, especialmente de los Jefes de Unidad y Comandantes, no sea tan frecuente; y que se efectúe cada dos años como mínimo.



BIBLIOGRAFÍA

- ALDERFER Harold F. “*La Administración Pública en las Naciones Nuevas*”, Buenos Aires, Argentina 1967.
- BENJAMÍN FRANKLIN Enrique, “*Organización y Métodos*”, México 2002.
- CHIAVENATO Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Quinta Edic.
- CHIAVENATO Idalberto, “*Gestión del Talento Humano*”, McGRAW–HILL, Colombia 2002,
- CHIAVENATO Idalberto, “*“Iniciación a la Organización y el Control”*”, McGRAW HILL Interamericana De Mexico S.A,
- Gaceta Oficial de Bolivia, *Sistema de Organización Administrativa*, 1997.
- LAURENCE Paúl, *Desarrollo Organizacional*, Fondo Educativo Interamericano, EEUU, 1973.
- Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, *Resolución Suprema Nro.217055*, Glosario Administrativo.
- QUIROGA LEOS Gustavo “*Organización y Métodos en la Administración Pública*”. 2da Edic. México 1988-1996.
- RODRÍGUEZ Joaquín, “*Administración con Enfoque Estratégico*”, México 2000.
- RODRÍGUEZ Joaquín, “*Administración con Enfoque Estratégico*”, México 2000.
- STONES, JAMES Freeman, “*Administración*”, México 1996.



ANEXOS





ANEXO Nº 1

SUJETOS DE INVESTIGACIÓN - ENTREVISTA

UNIDAD	RESPONSABLE	Nº
Dirección	Cnl. DESP. Chávez	1
Subdirección	Cnl. DESP. Mantilla	1
Personal	Tcnl. DEAP. Mendoza	1
Administración	Sgto. Huanca	1
Planeamiento y Operaciones	Tcnl. DEAP. Montes	1
División de Investigación de Accidentes	Tcnl. DEAP. Cossio	1
División de Investigaciones Especiales	Tcnl. DEAP. Peña	1
División de Registro de Vehículos	Tcnl. DEAP. Javier	1
División de Licencias	Tcnl. DEAP. Montes	1
División de Servicios Públicos	Tcnl. DEAP. Isihara	1
División de Comisaría	My. Ramírez	1
División de Archivo y Antecedentes	My. Andrade	1
División de Sala de Casos y Denuncias	Sgto. Blanco	1
Terminal de Buses	Tcnl. DEAP. René del Rio	1
Comando de la Patrulla Caminera	Cnl. DESP. Nogales	1
Comando del Batallón de Tránsito	Cnl. DESP. Valdez	1
Asesoría Jurídica	Cnl. DESP. Dr. Enriquez	1
Escuela de Conductores y Educación Vial	Tcnl. DEAP. Mendoza	1
Secretaría General	Sr. Mercado	1
Ayudantía	Sr. Romesín	1
Relaciones Públicas	Sr. Romesín	1
Bienestar Social	Sra. Mendoza	1
Peritaje Técnico	Sr. Ramos	1
TOTAL ENTREVISTADOS		23

Fuente: Elaboración Propia



ANEXO Nº 4

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO

ORGANISMO OPERATIVO DE TRANSITO

Nº:

<p>El presente cuestionario tiene el objetivo de obtener información referencial acerca del funcionamiento del Organismo Operativo de Tránsito, se agradece su gentil colaboración.</p>

- Marque con una X la respuesta correcta.
- Responda las preguntas con líneas punteadas.

Nombre y grado de quien llena este cuestionario.

.....

Cargo que ocupa en la Institución

.....

Sección o División al que pertenece

.....

Nombre del Jefe de la División

.....



1.- ¿Conoce la Misión Institucional? Mencione

Si No

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

2.- ¿Conoce la Visión Institucional? Mencione

Si No

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

3.- ¿Conoce los objetivos Institucionales? Mencione.

Si No

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

4.- ¿Conoce el Objetivo de su Cargo? Mencione.

Si No

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

5.- ¿Cree que estos Objetivos se alcanzan?

Si No

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

6.- ¿Qué aspectos cree que puedan afectar negativamente para alcanzar los objetivos?

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

7.- ¿Conoce el Organigrama de la Institución?

Si No



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

8.- ¿La unidad a la que pertenece se encuentra en este organigrama?

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

9.- ¿Existe algún documento en el que sus funciones estén reflejadas en forma escrita? ¿Cuál?, ¿Cómo lo utiliza? Si No

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

10.- ¿Existe algún documento en el cual se especifiquen Aspectos relacionados con su cargo como: los requisitos Necesarios para acceder al cargo? Y las funciones que Debe ejecutar ¿Cómo lo Utiliza? Mencione. Si No

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

11.- ¿Tiene conocimiento de la incorporación de alguna División, Unidad o Cargo nuevo? Y si conoce ¿Cómo se enteró? Mencione. Si No

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

12.- ¿Cómo cree que se podría mejorar el funcionamiento de su División?

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



ANEXO Nº 6

FOTOS DEL ORGANISMO OPERATIVO DE TRÁNSITO

