



ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS NORMATIVOS PARA LA DIRECCIÓN NACIONAL DE FISCALIZACIÓN Y RECAUDACIONES

CONVENIO INTERINSTITUCIONAL

POLICÍA NACIONAL – U.M.S.A.

POSTULANTE : Paredes Alipaz Ludwin A.
TUTOR ACADÉMICO : Lic. René Sanguesa Figueroa
TUTOR INSTITUCIONAL : Lic. Estanislao Ramos Mamani

La Paz - Bolivia

2005

**ELABORACION DE INSTRUMENTOS NORMATIVOS PARA LA DIRECCION NACIONAL DE
FISCALIZACION Y RECAUDACIONES DE LA POLICIA NACIONAL**

INDICE

CAPITULO I PERFIL	1
1.1.ANTECEDENTES	2
1.2.JUSTIFICACION	2
1.3.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.4.OBJETIVO	4
1.5.ALCANCE	4
CAPITULO II MARCO CONCEPTUAL	5
2.1.ORGANIZACION	5
2.2.DISEÑO ORGANIZACIONAL	6
2.3.DEPARTAMENTALIZACION	7
2.4.ADMINISTRACION	8
2.5.OBJETIVO	8
2.6.COORDINACION	10
2.7.COMUNICACION	10
2.8.JERARQUIA	11
2.9.AUTORIDAD	11
2.10.ORGANIGRAMA	12
2.11.MANUALES	12
CAPITULO III MARCO LEGAL	19
3.1. CONSTITUCION POLITICA DEL ESTADO	19
3.2.LEY 1178	19
3.3.NORMA BASICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	21
3.4.DECRETO SUPREMO 26115	22
3.5.LEY ORGANICA DE LA POLICIA NACIONAL	23
CAPITULO IV METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	24
4.1.METODOLOGIA	24
4.2.METODO DE INVESTIGACION	25
4.3.INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION	25

CAPITULO V DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN	27
5.1.ANTECEDENTES	27
5.2.DIAGNOSTICO	27
5.3.PROCEDIMIENTO	27
5.4.ANALISIS DE DATOS	28
5.5.ANALISIS DE LA MISION DE LA INSTITUCION	28
5.6.ANALISIS DE LOS OBJETIVOS	30
5.7.ANALISIS DEL ORGANIGRAMA	31
5.8.ANALISIS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	33
5.9.ANALISIS DE LAS FUNCIONES	34
5.10.ANALISIS INTEGRAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	37
5.11.CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS EMERGENTES DEL DIAGNOSTICO	44
CAPITULO VI PROPUESTA	46
6.1.PRESENTACION	46
6.2.JUSTIFICACION	46
6.3.MISION DE LA INSTITUCION	47
6.4. OBJETIVO GENERAL DE LA DIRECCION NACIONAL DE FISCALIZACION	47
6.5.OBJETIVOS ESPECIFICOS	47
6.6.ACTIVIDADES QUE DESARROLLA LA DIRECCION	48
6.7.ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA	48
6.8.COORDINACION	54
6.9.CRITERIOS Y PRINCIPIOS DE ORGNIZACION	55
6.10.VENTAJAS DEL NUEVO DISEÑO ORGANIZACIONAL	64
6.11.PLAN DE IMPLANTACION	65
6.12.ACTUALIZACION Y MODIFICACION	66
6.13.BASE LEGAL	66
RECOMENDACIONES	69

CAPÍTULO I

PERFIL DEL TRABAJO

1.1. ANTECEDENTES

El artículo N° 112 de la Ley Orgánica de la Policía Nacional establece que “La Policía tiene la misión de conservar el orden público, defender a la sociedad y garantizar el cumplimiento de las leyes, para que los habitantes del país vivan y se desarrollen en un clima de paz y tranquilidad”.

La Policía Nacional, para el cumplimiento de sus fines requiere de recursos monetarios, los cuales son asignados por el Tesoro General de la Nación, Ingresos Propios, Ingresos Destinados y Donaciones; que permiten cubrir los gastos corrientes de operación como remuneraciones, becas, pasajes, viáticos, compra de bienes y servicios, así como de inversión en muebles, inmuebles, equipos, y maquinarias.

En este sentido, en junio de 1986 mediante Resolución del Comando General de la Policía Nacional N° 172/86 es creado el Departamento Nacional de Fiscalización y Recaudaciones, organismo descentralizado con autonomía de gestión encargado de la Fiscalización y Recaudación de los dineros provenientes de la venta de Valores de los Organismos y Unidades de la Policía Nacional.

El 14 de enero de 1999 mediante Resolución del Comando General de la Policía Nacional N° 304/99, el Departamento Nacional de Fiscalización y Recaudaciones de la Policía Nacional es reconocido como Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones, sus funciones son descentralizadas, con autonomía

de gestión y circunscritas a sus funciones administrativas y operativas, La Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones depende del Comando General de la Policía Nacional.

1.2. JUSTIFICACIÓN

La Policía Nacional, como una institución pública, se halla enmarcada en disposiciones legales que regulan su organización y funcionamiento, a través del establecimiento de una estructura organizacional formalizada en instrumentos administrativos.

La ley 1178 establece a través del Sistema de Organización Administrativa, el diseño y elaboración de instrumentos administrativos como ser: el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos; asimismo, mediante el Sistema de Administración de Personal establece el Manual de Puestos, instrumentos normativos que permiten optimizar la estructura organizacional de las instituciones publicas, orientándolos a prestar un mejor servicio a los usuarios, de manera que acompañe y contribuya al logro de los objetivos trazados.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La visita y entrevista realizada a los miembros de la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones de la Policía Nacional, dio a conocer la necesidad de contar con una Estructura Organizacional que contribuya de manera directa al logro de los objetivos trazados por la Dirección, como también la necesidad de contar con instrumentos normativos como ser el Manual de Procesos, el Manual de Puestos y la necesidad de la actualizar el Manual de Organización de Funciones.

1.4. OBJETIVO

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del presente trabajo es proporcionar una Estructura Organizacional que optimice la comunicación, la coordinación y el logro de los objetivos de la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones, además de diseñar y actualizar instrumentos normativos como ser: el Manual de Procesos, el Manual de Puestos y la actualización del Manual de Organización y Funciones.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Diseñar la nueva estructura organizacional de acuerdo con los objetivos estratégicos de la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones.
- b) Precisar las funciones asignadas a cada Departamento, para definir responsabilidades, evitar duplicidad de funciones y básicamente cumplir a cabalidad lo que establece la Ley 1178.
- c) Elaborar documentos normativos de conocimiento general, en procura de incrementar la eficiencia y eficacia del desempeño de cada funcionario de la Dirección.

1.5. ALCANCE

El alcance del presente trabajo comprende a todos los miembros de la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones, con un alcance en el ámbito Nacional.

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL.

2.1. ORGANIZACIÓN

¹ “Organización es un grupo estructurado de personas que trabajan en común en el cumplimiento de ciertas metas que los individuos no podrían alcanzar solos”.

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

La Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones por ser una institución pública se rige en el marco de las leyes, reglamentos y disposiciones impartidas por el Estado boliviano, se organiza según los principios de administración, integración de funciones y jerarquía.

Con respecto a los miembros de la Policía, tienen como obligación la subordinación, respeto a sus superiores precautelando el honor, honestidad y sobre todo el cumplimiento a sus deberes Policiales.

(1) Ghellriegel Don “ADMINISTRACIÓN”, Edit. Internacional, México 1996, Página 182

2.1.1. ORGANIZACIÓN FORMAL

² “Es la organización planeada, formalizada oficialmente, aprobada por la Dirección y explicada a todos a través de manuales de organización, de manual de puestos, de organigramas, de reglas y procesos”

La Policía Nacional es una organización debidamente planeada y formalmente establecida en La Constitución Política del Estado, siendo una institución técnico-científica, organizada según los principios de administración, integración de funciones y atribuciones propias descritas en la Ley Orgánica de la Policía Nacional.

2.1.2. ORGANIZACIÓN INFORMAL

³ “Es la que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones que establecen entre si como ocupantes de los cargos”

Si bien la Policía Nacional es una organización formal también surge la relación informal, que nace de la colaboración espontánea, intereses comunes fuera del lugar de trabajo

2.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL

(2) Koontz Harold - Wilhrich Heinz “Administración una perspectiva Global”, Edit. McGraw Hill México 1998, Página 244-245

(3) Ídem (2) Página 244

(4) Richard H. Hall “Organizaciones Estructuras Procesos y Resultados”, Edit. Mc Graw-Hill México 1995, Pág.345

⁴ “Es el proceso de determinar el tipo de estructura y las relaciones de autoridad que adopta una organización para lograr cumplir sus objetivos, este diseño se lleva a cabo una vez que haya establecido los objetivos y metas de la organización”

El diseño organizacional permite elaborar diferentes instrumentos administrativos los que definen las relaciones de autoridad, las responsabilidades y funciones que cada puesto de trabajo, contribuyen directamente al logro de objetivos de la organización.

Dentro la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones se diseñarán tres instrumentos administrativos, establecidos por el Sistema de Organización Administrativa y el Sistema de Administración de Personal de la Ley 1178.

2.3. DEPARTAMENTALIZACIÓN

⁵ “Es el conjunto de actividades que permite ampliar a las organizaciones, hace posible el agrupamiento de actividades y personas en departamentos ”

La departamentalización es vital para cualquier organización, ya que permite la división de trabajo de las personas involucradas, lograr mejor desempeño de las funciones de acuerdo con las características del trabajo.

(5) Koontz Harold - Wilhrich Heinz “Administración una perspectiva Global”, Edit. Mc Graw Hill, México 1998, Página 248

La Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones, para cumplir sus metas. está constituida por una Dirección Nacional, tres Departamentos, estos son : de Personal, El Administrativo Financiero y de Recaudaciones y Fiscalización, cada uno cuenta con sus respectivas divisiones (Anexo 1).

2.4. ADMINISTRACIÓN

⁶ “Implica planear, organizar, dirigir, y controlar a las personas que trabajan en una organización a fin que cumplan las metas de esta, estas metas orientan las tareas y actividades que se emprenden”

La Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones es Administrada por un Director el mismo que planifica, organiza, dirige y controla el desempeño de la institución a fin de lograr sus objetivos.

2.5. OBJETIVO

⁷ “Es un enunciado escrito sobre el resultado por alcanzar en un determinado período, Es una imagen que la organización pretende alcanzar”

La Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones formula sus objetivos en relación con los ingresos propios.

⁸ “los ingresos propios de la Policía Nacional, provienen de las siguientes fuentes, cuya recaudación estará controlada mediante papeles valorados emitidos por el Tesoro General de la Nación.

(6) Hermida Jorge “Administración Estratégica”, Edit. Machi, México 1995, Pág. 145

(7) Koontz Harold - Wilhrich Heinz “Administración una perspectiva Global”, Edit. McGraw Hill, México 1998, Página 248

(8) “Ley Orgánica de la Policía Nacional”, del 8 de abril de 1985, Artículo N° 117

- a) Multas policiales en general
- b) Matrículas y registros policíarios en general
- c) Registro de vehículos en general
- d) Recaudaciones efectuados por los servicios prestados en los laboratorios criminalísticos de la Institución
- e) Timbres Policiales
- f) Costo de extensión de Cédula de Identidad
- g) Costo por obtener licencia de conducción de vehículos incluyendo los utilizados en la extensión de certificados médicos.
- h) Autorizaciones temporales para conducción de vehículos
- i) Análisis de laboratorios policiales
- j) Especies o dineros secuestrados en casas de juegos, rifas fraudulentas o clandestinas, salvando en este último caso el derecho de terceros afectados y con conocimiento de la Contraloría General de la República.
- k) Especies de dinero depositado o recuperado por la Policía que no sean reclamados dentro del plazo de un año. Previa la publicación correspondiente y al conocimiento de la Contraloría General de la República.
- l) Contribuciones de la comunidad para fines determinados
- m) Explotación de centros de producción policiales
- n) Donaciones, legados, etc.”

De los ingresos enumerados anteriormente, el 85% de su rendimiento será depositado diariamente en cuenta especial del Tesoro General de La Nación para ser utilizados de acuerdo a presupuesto interno, elaborado por el Comando General de la Policía Nacional, en las siguientes proporciones:

58% Fondo Complementario

30% Edificaciones policiales y mantenimiento de equipos y vehículos.

12% Consejo de Vivienda Policial

El 15% restante de los ingresos generados deberá ser transferido a cuenta especial a ser determinada por el Ministerio de Gobierno.

2.6. COORDINACIÓN

⁹ “Comprende los procedimientos formales e informales para la integración de las actividades desempeñadas por los individuos, equipos y departamentos en particular de la organización”

La coordinación de las actividades dentro de una organización es vital, ya que de esta dependerá el alcance de los objetivos.

La Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones de la Policía Nacional mantiene una coordinación directa con los jefes de Departamento, tanto para la elaboración del Programa Operativo de Anual (POA), la Formulación Presupuestaria de Funcionamiento e Inversión y todas las actividades que se realizan en la Dirección.

2.7. COMUNICACIÓN

¹⁰ “Es el proceso de transmitir información y comprensión entre dos o mas personas”

El proceso de comunicación en La Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones se las realiza de manera formal a través de circulares,

(9) Hermida Jorge “Administración Estratégica”, Edit. Machi, México 1995, Pág. 86

(10) Chiavenato Idalberto “Administración de Recursos Humanos”, Edit. Presencia, Colombia 1993 Pág. 64

memorandums y de modo informal a través de conversaciones e instrucciones verbales entre los miembros de la Dirección.

2.8. JERARQUÍA

¹¹ “Es la distribución de la autoridad y de la responsabilidad entre los diversos niveles de la estructura”

La jerarquía en la Policía Nacional está determinada por el grado que tiene el funcionario y por el cargo que desempeña, permite establecer responsabilidades y obligaciones.

La jerarquía dentro La Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones de la Policía Nacional está conformada por los siguientes niveles:

2.8.1. Nivel Decisorio.

2.8.2. Nivel de Asesoramiento.

2.8.3. Nivel de Apoyo Administrativo.

2.8.4. Nivel Operativo.

2.9. AUTORIDAD

¹² “Poder o facultad que tiene alguien para dar órdenes e instrucciones a otras personas y obligar a que se cumplan”

La Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones de la Policía Nacional tiene como máxima autoridad al Director de Fiscalización y Recaudaciones,

(11) Koontz Harold - Wilhrich Heinz “Administración una perspectiva Global”, Edit. McGraw Hill, México 1998, Página 9.

(12) Hermida Jorge “Administración Estratégica”, Edit. Machi, México 1995, Pág. 112

el que rinde cuentas al Comandante General de la Policía Nacional con referencia a los ingresos generados por la Dirección.

2.10. ORGANIGRAMA

¹³ “Es la representación gráfica de toda la estructura organizacional donde se señalan las relaciones entre departamentos y las principales líneas de autoridad”

La Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones de la Policía Nacional tiene, como institución formal cuenta con su organigrama, el cual refleja los diferentes Departamentos, Divisiones y Secciones que cumplen funciones específicas tanto de Dirección, de Asesoramiento, de Apoyo Administrativo, Operativo y de Personal (Anexo N° 1).

2.11. MANUALES

¹⁴“Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar en forma ordenada y sistemática la información de una organización.”

El objetivo de la Elaboración de estos instrumentos es el de explicar las normas generales de un organismo publico, con un lenguaje accesible para el personal de todos los niveles, facilitando así su adiestramiento y orientación.

2.11.1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

(13) Koontz Harold - Wilhrich Heinz “Administración una perspectiva Global”, Edit. McGraw Hill, México 1998, Página 329.

(14) Franklin Enrique Benjamín “ Organización de empresas–Análisis Diseño y Estructura “ Edit. Mc Graw-Hill, México 1998, Pág. 147

¹⁵“En este tipo de manual se señalan las actividades y tareas a ser cumplidas por todos los miembros de la organización, como también los requisitos que han de cumplirse en el desempeño de su puesto, se establece las actividades que se deben realizar y cumplir por los miembros de la organización individual y colectivamente”

Es aquel que describe las características de la organización formal, indicando los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen su estructura.

Estos manuales deben contener información detallada referente a los antecedentes, legislación, estructura orgánica, objetivos, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización

Para que se cumpla con eficiencia los objetivos de una organización, esta deberá contar con:

1. Organigrama.
2. Los objetivos generales de la organización y también los objetivos básicos de las áreas departamentales.
3. Funciones a ser cumplidas por los distintos puestos de trabajo.
4. Descripción detallada de las atribuciones y limitaciones correspondientes a los distintos miembros del personal jerárquico, en aspectos tales como:
 - Jerarquía.
 - Funciones

(15) Koontz Harold – Wilhrich Heinz “Administración una perspectiva Global”, Edit. Mc Graw Hill, México 1998, Pág 147

- Alcance de la autoridad que recibe y que puede delegar
- Responsabilidad asignada
- Su integración en el sistema de información relaciones de línea y staff que los vinculan con otros sectores de estructura.

La existencia de estos instrumentos administrativos es imprescindible , ya que el propósito fundamental de los Manuales es el de instruir a los miembros de la institución.

2.11.2. MANUAL DE PROCESOS

¹⁶ “Constituye un instrumento técnico que incorpora información de la sucesión cronológica y secuencial de las actividades concatenadas entre sí.”

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la organización, así también la enunciación de normas básicas de funcionamiento, a las cuales deberán ajustarse los miembros de la misma.

Constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones, conectadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

(16) Franklin Enrique Benjamín “Organización de empresas – Análisis, Diseño y Estructura” Edit. Mc Graw-Hill, México 1997 Pág.147

Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales, tecnológicos, la aplicación de métodos de trabajo, control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Se detallan a continuación los elementos constitutivos de un manual de estas características:

- 1. Normas de procedimientos.** Es la relación por escrito de la secuencia de procedimientos de la organización con la indicación de los distintos sectores a través de los cuales los mismos se desenvuelven.
- 2. Formularios.** Todos aquellos documentos y comprobantes que circulan dentro de los circuitos administrativos.
- 3. Flujogramas.** Gráficas de los distintos procedimientos descritos que se conocen también como diagramas de procedimientos.

Para la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones, dicho instrumento metodológico se constituye en la herramienta fundamental en los ámbitos administrativos y organizativos, el cual está conformado por un conjunto de normas y procedimientos, que servirán como guías de acción en el desarrollo de la diferentes actividades. Dichos manuales serán elaborados de acuerdo con las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.

2.11.3. MANUAL DE PUESTOS

¹⁷”Este tipo de manual precisa la identificación, delegaciones, funciones y responsabilidades asignados a los puestos de una organización”

El Manual de puestos es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionadas con el puesto, proporciona datos sobre lo que el responsable ejecuta. Es una relación detallada de las atribuciones o tareas del puesto, de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas y de los objetivos del puesto.

Nota: - Tarea: son las actividades individualizadas y ejecutadas por el ocupante del puesto en su calidad de operario.

El diseño de puestos incluye las siguientes actividades:

1. Especificación del contenido de las tareas individuales, ¿qué hace?.
2. Especificación del método para ejecutar cada tarea, ¿cómo hace?.
3. Combinación de las tareas individuales, ¿por qué lo hace?.

El diseño de puestos es el modo como los administradores proyectan los puestos individuales y los combinan en unidades departamentos u organizaciones.

(17) Idem. (16)

La descripción de puestos y el análisis de puestos son distintos, porque la descripción se ocupa del contenido del cargo, las funciones específicas y continuas, el análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades y las condiciones exigidas por el puesto para su correcto desempeño.

El análisis de puestos se concentra en cuatro áreas de requisitos casi siempre aplicadas a cualquier tipo o nivel de puesto, estas áreas son:

a. Identificación:

- Nombre de la Institución.
- Nombre del Puesto.
- Ubicación Jerárquica.
- Puesto del que depende.
- Puestos a los que supervisa.

b. Descripción de Funciones:

- Función General
- Funciones Específicas.
- Facultades
- Deberes

c. Perfil del Puesto

- Formación.
- Experiencia.
- Idioma.
- Conocimientos Específicos.
- Aptitudes Intelectuales
- Aptitudes Físicas

Las especificaciones del puesto constituyen una descripción detallada de los requisitos mentales y físicos necesarios que requiere el ocupante para poder

desempeñar adecuadamente el puesto, además de las responsabilidades y de las condiciones de trabajo que constituyen el hábitat del mismo.

El Manual establece los lineamientos generales y específicos de un determinado cargo, que comprende los procesos de análisis, descripción y clasificación de Puestos, de acuerdo con normas básicas del Sistema de Administración de Personal.

CAPÍTULO III

MARCO LEGAL.

La base legal que sustenta el presente trabajo está conformada por la Constitución Política del Estado, Ley Orgánica de la Policía Nacional, la Ley 1178 Administración y control gubernamental (Ley SAFCO), Las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (SOA) y el Sistema de Administración de Personal (SAP).

3.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO

La Constitución Política del Estado en su Título Octavo, Régimen de la Policía Nacional Artículo 215º, señala: “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 bajo mando único, en conformidad con su Ley Orgánica y las Leyes de la República.”

3.2. LEY 1178 DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL

La Ley 1178 regula los sistemas de Administración y de Control los recursos del Estado y su relación con los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública.

Esta Ley tiene la finalidad de alcanzar mayor eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos públicos, desarrollando de esta manera la capacidad administrativa de las organizaciones.

El artículo 2º de la Ley 1178 indica que los sistemas que se regulan son:

a) Para programar y organizar las actividades:

- Programación de Operaciones
- Organización Administrativa
- Presupuesto

b) Para ejecutar las actividades programadas:

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

c) Para controlar la gestión del Sector Público:

- Control gubernamental, integrado por el control interno y el control Externo posterior.

Estos sistemas permiten programar, organizar, ejecutar y controlar el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos.

Según la Ley 1178 en su Artículo 3º señala que :”Los sistemas de Administración y de Control se aplicarán en todas las entidades del Sector Público, entre ellas la Policía Nacional y por ende la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones.

3.2.1. FINALIDAD DE LA LEY 1178.

La presente Ley tiene por finalidad la regulación de los sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública, se definen por:

- a) Manejo eficaz y eficiente de los recursos públicos.
- b) Información y transparencia.
- c) Todo servidor público debe asumir plena responsabilidad.
- d) Capacidad administrativa para impedir la corrupción.

3.2.2. ALCANCE.

La Ley 1178 se aplica en la Policía Nacional y por ende a la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones por recibir recursos provenientes del Estado y genera ingresos económicos.

3.3. NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Según el Título I. Disposiciones Generales, Artículo 1 “ El Sistema de Organización Administrativa es un conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías que a parten del marco jurídico, administrativo del sector publico, del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades publicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

3.3.1. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Según el Título I. Disposiciones Generales, Artículo 2 “ El objetivo general del Sistema de Organización es optimizar la estructura organizacional del aparato estatal reorientándolo para presentar un mejor servicio a los usuarios, de manera que

acompañe eficazmente los cambios que se producen en el plano económico, político social y tecnológico.”

Es así que el presente trabajo se circunscribe en el marco de las normas básicas del SOA y se traducen en el diseño del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos.

3.4. NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DECRETO SUPREMO 26115.

El artículo 7º de las normas Básicas del SAP establece que el Sistema de Administración de Personal es el conjunto de normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración pública de personal.

El artículo 8º señala que el Sistema de Administración de Personal se estructura con base en los siguientes subsistemas :

- Subsistema de Dotación de Personal
- Subsistema de Evaluación del Desempeño
- Subsistema de Movilidad de Personal
- Subsistema de Capacitación Productiva
- Subsistema de Registro

La Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones por ser parte de una institución pública está obligada a implementar Instrumentos Administrativos, contemplados en el Sistema de Organización Administrativa y el Sistema de

Administración de Personal como ser el Manual de Organización y Funciones, el Manual de Procesos y el Manual de Puestos los que tienen por objetivo evitar la duplicación de funciones, describir de manera clara los objetivos, ordenamiento lógico de los procesos e identificación de cada puesto de trabajo.

3.5. LEY ORGÁNICA DE LA POLICÍA NACIONAL DE 8 DE ABRIL DE 1985

El Artículo 6° de la Ley Orgánica de la Policía Nacional establece que: “La Policía Nacional tiene por misión fundamental, conservar el orden público, la defensa de la sociedad y garantizar el cumplimiento de las leyes, con la finalidad de hacer posible que los habitantes y la sociedad se desarrollen a plenitud, en un clima de paz y tranquilidad”.

Según el Titulo V Regímenes Especiales Capitulo 112. de la Ley Orgánica de la Policía Nacional cuenta con los siguientes recursos financieros:

- a) Asignación presupuestaria del Tesoro General de la Nación
- b) Ingresos propios
- c) Ingresos destinados
- d) Donaciones

Los ingresos propios se refieren a los ingresos obtenidos por multas policiales, registro de vehículo, laboratorios criminalísticos, timbres policiales, extensión de cedula de identidad y otros, que serán controlados mediante papel valorado emitido por el Tesoro General de la Nación.

Los ingresos destinados son los que están establecidos por disposiciones legales, El Departamento Nacional de Fiscalización y Recaudaciones según la resolución N° 304/99 del Comando de la Policía Nacional es un organismo encargado de la

Fiscalización y Recaudación de los dineros provenientes de la venta de Valores de los Organismos y Unidades de la Policía Nacional.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. METODOLOGÍA

La metodología es la disposición lógica de los pasos tendientes a conocer y resolver problemas o instrumentar estudios por medio del análisis.

El presente trabajo pretende diseñar instrumentos administrativos que aporten en el desarrollo de las tareas del servidor público, por tal motivo, a través de esta investigación, se obtendrá información útil y metódica para la realización del diagnóstico de la estructura organizacional, establecer las ventajas y falencias de la Dirección y esencialmente brindar un panorama sobre la necesidad de elaborar los manuales administrativos para la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones.

4.1.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

La investigación descriptiva tiene la intención de describir situaciones y eventos, Es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

A través de este estudio se obtendrá información descriptiva, cuyo propósito es brindar un panorama preciso sobre la situación actual y la necesidad de elaborar los manuales administrativos para la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones

4.1.2. INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA

Este tipo de investigación, está dirigida a responder las causas de los eventos físicos o sociales, su objetivo es explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este.

El presente trabajo tiene el objetivo de analizar y descubrir las falencias existentes en el desarrollo diario de las funciones desempeñadas por los servidores públicos de la Dirección y que factores impiden el logro de los objetivos trazados por la Nacional de Fiscalización y Recaudaciones.

4.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método es un modo ordenado de ejecutar o realizar un trabajo determinado respetando el objetivo establecido y aprovechando al máximo los recursos existentes.

4.3. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Son los que permiten recopilar información de manera ordenada y racional como ser el cuestionario y la entrevista.

4.3.1. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Se refiere a la selección y análisis de documentos escritos, que contienen datos relacionados con el tema a ser estudiado, como ser: bases jurídicas–administrativas, diarios oficiales, actas de reuniones, circulares, oficios y toda aquella documentación que pueda aportar información relevante a la investigación.

De esta manera, se han investigado y estudiado en detalle todos los documentos que nos favorezcan en la investigación.

4.3.2. ENTREVISTA

Es una herramienta que consiste en la reunión de una o varias personas, cuestionarlas de manera adecuada para obtener información. Este medio es, posiblemente, el más usado y el que puede brindar información más completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios, la entrevista permite obtener información del funcionario en pleno ejercicio de sus funciones.

4.3.3. CUESTIONARIO

Es un instrumento que se utiliza para obtener la información deseada, está constituido por preguntas escritas predefinidas, secuenciales y separadas de manera lógica.

En términos generales, se realizaron cuestionarios sobre la base de un formulario previamente preparado y estrictamente normalizado, a través de una lista de preguntas establecidas con anterioridad, lo que permitió tener resultados óptimos en la elaboración del diagnóstico de la propuesta correspondiente.

4.3.4 DETERMINACIÓN DE LOS SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

Considerando la cantidad de funcionarios de trabajan en la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones, se tomó como universo de investigación a todos sus miembros, aplicando el CENSO para realización del cuestionario de diagnóstico.

CAPÍTULO V

V. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

5.1. ANTECEDENTES

El objetivo que persigue la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones es mejorar la eficiencia y eficacia en el desempeño de las funciones que realizan sus funcionarios. Sin embargo desde el punto de vista organizacional ha demostrado serias complicaciones, las mismas que se han traducido en servicios lentos, repetitivos y burocráticos

El presente Análisis Institucional tiene por finalidad describir el estado actual de la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones de la Policía Nacional con relación a las disposiciones legales vigentes.

5.2. DIAGNÓSTICO

El presente diagnóstico permitirá identificar las posibles deficiencias y causas que dificultan el desempeño de las unidades de la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones.

5.3. PROCEDIMIENTO

Los procedimientos a seguirse estarán basados en la utilización de técnicas e instrumentos que permitirán obtener información de manera ágil y ordenada sobre las normas, funciones, procedimientos, estructura organizacional y administración de

recursos humanos, para tal efecto se utilizó la combinación de las siguientes técnicas:

- Investigación documental
- Observación directa
- Entrevista
- Cuestionario

5.4. ANÁLISIS DE LOS DATOS

El análisis que se realizará será fundamentalmente con base en la información obtenida a través de las encuestas y entrevistas realizadas al Director, Jefes de Departamentos y personal Subalterno de la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones, los cuales a su vez serán representadas de manera gráfica y porcentual, permitiendo identificar las deficiencias existentes en la Dirección.

5.5. ANÁLISIS DE LA MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Es importante saber cual es el grado de conocimiento de los funcionarios sobre de la misión que persigue la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones.

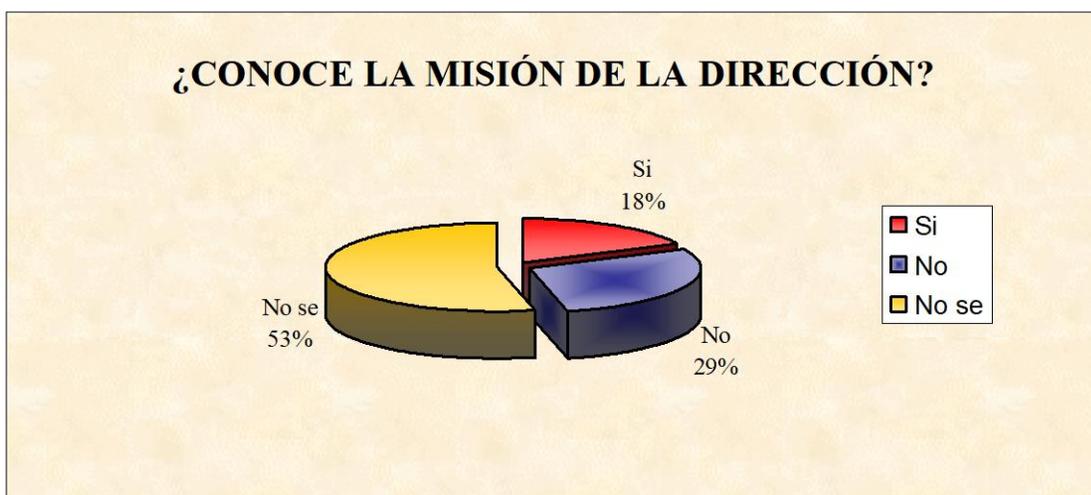
Por tal motivo se realizó las siguiente preguntas:

¿ Conoce la misión de la Institución?

CUADRO Nº 1

Factor de Control	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	18%
No	8	29%
No se	15	53%
TOTAL	28	100%

GRÁFICO Nº 1



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas realizadas

El análisis del cuadro precedente se advierte que el 18% de los funcionarios encuestados afirman que si conocen la misión de la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones y estas coinciden que la misión es: “Realizar labores de recaudación y fiscalización de los recursos generados por la venta de valores policiales en los Organismos y Unidades Operativas”. Por otro lado el 29% no conoce y el 53% no sabe cual es la misión de Dirección, como se podrá observar la mayoría de los funcionarios desconocen la misión de la Dirección, por lo cual podemos

deducir que no fue difundido ni se utilizaron instrumentos administrativos que faciliten el conocimiento del personal sobre la misión de la Dirección.

5.6. ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Es importante saber cual es el grado de conocimiento de los funcionarios sobre los Objetivos específicos que busca la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones, ya que el mismo determinará si realmente se están cumpliendo con los mismos

¿Conoce los objetivos Específicos de la Dirección?

CUADRO N° 2

Factor de Control	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	39%
No	0	0%
No se	17	61%
TOTAL	28	100%

GRÁFICO N° 2



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas realizadas

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede determinar que el 39% de los funcionarios de la Dirección tienen conocimiento de los objetivos específicos de la Dirección, y afirman que se cumplen de manera regular, Por otra parte el 61% de los funcionarios no saben e indican que no se les dio a conocer. Por lo cual se concluye que una gran mayoría desconoce de los objetivos específicos de la Dirección.

5.7. ANÁLISIS DEL ORGANIGRAMA

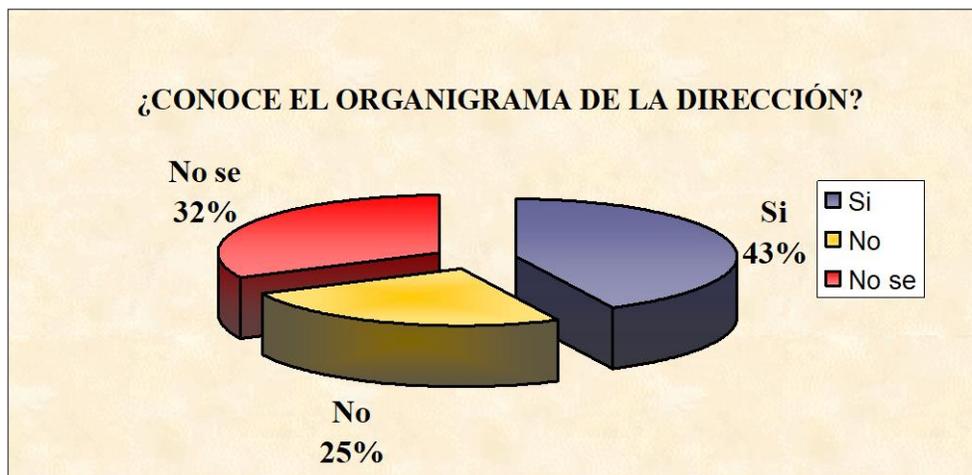
Es importante saber cual es el grado de conocimiento del organigrama de parte de los funcionarios, ya que esté determinará si los funcionarios tienen conocimiento sobre la estructura organizacional de la Dirección.

¿Conoce el organigrama de la Dirección?

CUADRO N° 3

Factor de Control	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	43%
No	7	25%
No se	9	32%
TOTAL	28	100%

GRÁFICO Nº 3



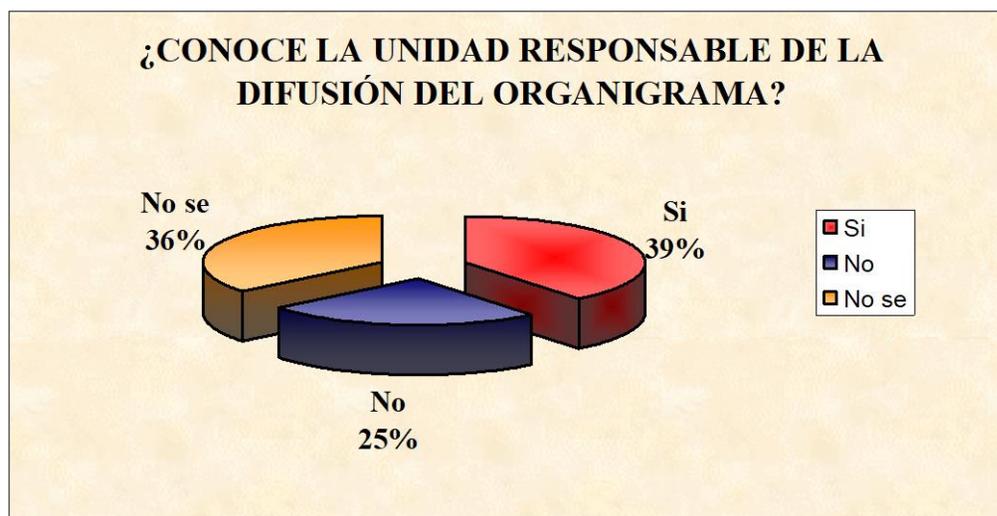
Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas realizadas

El 43% de los funcionarios conocen el organigrama, sin embargo el 25% no lo conoce y el 32% ignora de su existencia, señalando que el organigrama se encuentra en etapa de modificación, como se podrá observar existen un gran porcentaje de desconocimiento del organigrama, lo que origina confusión en las relaciones de dependencia e incluso da lugar a duplicidad y dispersión de funciones.

¿Conoce cual es la unidad responsable de la difusión del organigrama?

CUADRO Nº 4

Factor de Control	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	39%
No	7	25%
No se	10	36%
TOTAL	28	100%



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas realizadas

En el análisis del cuadro se advierte que el 39% de los encuestados si conocen la Unidad responsable de la difusión del organigrama y señalan que es el “Director de la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones”, el 25% no conoce y el 36% no sabe quien debería realizar la difusión del organigrama, sin embargo creen que es el “Departamento Nacional de Personal”, Como se puede observar existe un alto porcentaje del personal que se encuentra desinformado por lo que se puede deducir que existe poca comunicación entre los miembros de la Dirección, ocasionando la falta de difusión los instrumentos administrativos existentes en la Dirección.

5.8. ANÁLISIS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Es importante saber cual es el grado de conocimiento de los funcionarios sobre de la existencia del manual de organización y Funciones de la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones, por tal motivo se realizó las siguiente preguntas:

¿Su unidad cuenta con el Manual de Organización de Funciones ?

CUADRO N° 5

Factor de Control	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	21%
No	16	58%
No se	6	21%
TOTAL	28	100%

GRÁFICO N° 5



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas realizadas

El 58% de los encuestados de la Dirección indican que no cuentan con el manual de organización y funciones, el 21% no saben de la existencia del manual de organización y funciones, sin embargo el 21% si conoce del Manual de Organización y Funciones, pero afirman que tiene bastantes errores y que no refleja la situación actual de la Dirección.

5.9. ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES

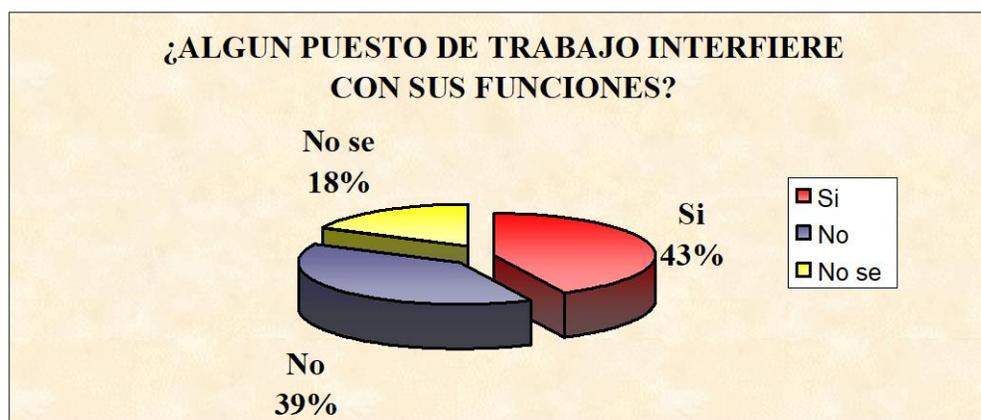
Es importante saber cual es el grado de conocimiento de los funcionarios sobre las funciones que desempeñan dentro la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones, para tal efecto se realizó las siguiente preguntas:

¿Algún puesto de trabajo que interfiera con las funciones de su puesto?

CUADRO Nº 6

Factor de Control	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	43%
No	11	39%
No se	5	18%
TOTAL	28	100%

GRÁFICO Nº 6



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas realizadas

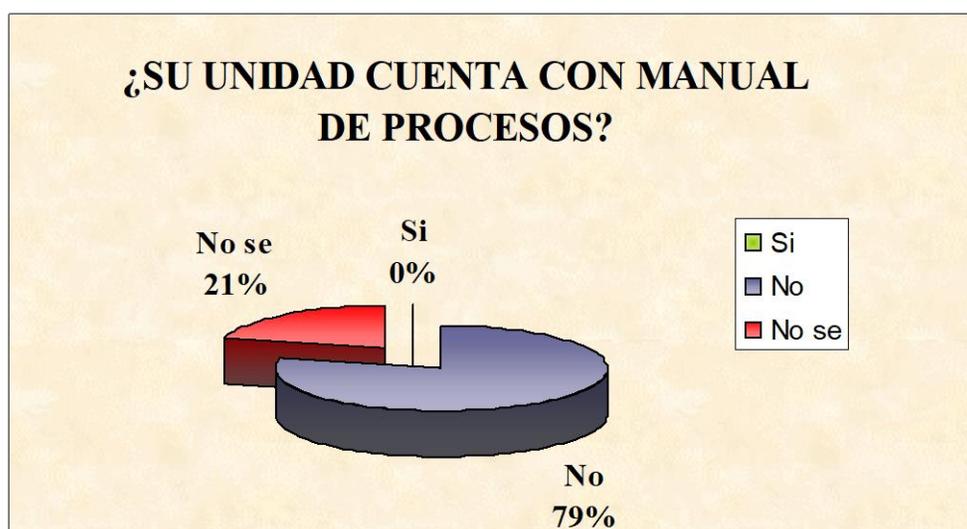
El 43% del personal encuestado señala que si tiene interferencia en su puesto de trabajo, entre ellas está la designación de funciones que no les competen, delegadas por ordenes superiores, se deduce que este problema se debe a la falta de difusión, conocimiento y estricto cumplimiento del Manual de Organización y Funciones, el 39% no tiene interferencia y el 18% no sabe si tiene interferencia en su puesto de trabajo.

¿Su unidad cuenta con el Manual de Procesos?

CUADRO N° 7

Factor de Control	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	22	79%
No se	6	21%
TOTAL	28	100%

GRÁFICO N° 7



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas realizadas

El 79% de los encuestados de la Dirección indican que no cuentan con el manual de procesos, el 21% no tienen ningún conocimiento de su existencia, sin embargo afirman que el manual de procesos sería muy útil, ya que permitiría simplificar y esquematizar de forma secuencial los procedimientos realizados en la Dirección.

¿Su unidad cuenta con el Manual de Puestos?

CUADRO Nº 8

Factor de Control	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	20	71%
No se	8	29%
TOTAL	28	100%

GRÁFICO Nº 8



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas realizadas

El 71% de los encuestados de la Dirección indican que no cuentan con el manual de puestos y el 29% no conocen, ni saben la función que cumple este manual, como se podrá observar es evidente el desconocimiento de parte de los funcionarios sobre la utilidad y ventajas que conlleva un manual de puestos.

5.10. ANÁLISIS INTEGRAL DE LA ACTUAL ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Según la Resolución Suprema N° 217055, que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, en su artículo 12, establece el análisis del funcionamiento de la estructura organizacional en toda entidad pública, con el fin de medir su eficiente y eficaz desenvolvimiento en el logro de sus objetivos.

En este sentido se realizó un Análisis Integral de la estructura Organizacional de la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones, con el objetivo de identificar las falencias, para posteriormente adecuar reubicar, fusionar suprimir o crear áreas y unidades que permitan un mejor desenvolvimiento de la Dirección.

El organigrama actual de la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones (Anexo 1), contempla los siguientes departamentos:

NIVEL DECISORIO

- Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones
 - Asesoría legal.

NIVEL OPERATIVO

- Departamento Nacional Administrativo Financiero
 - División Nacional de Contabilidad Integrada
 - Sección de Contabilidad
 - Sección de Presupuestos
 - Sección de Tesorería
 - Sección de Activos Fijos
 - División Nacional de Adquisiciones
 - Sección de Cotizaciones
- Departamento Nacional de Recaudaciones y Fiscalización
 - División Nacional de Recaudaciones
 - Sección de Estadística e Informática

➤ Departamento Nacional de Personal

Después del diagnóstico realizado a través de encuestas y entrevistas a los funcionarios de la Dirección, se establece que el actual organigrama no refleja el estado actual de la Dirección, no permite una adecuada asignación de trabajo y coordinación de actividades, además se evidenció que el Departamento Nacional de Recaudaciones y Fiscalización y la División Nacional de Recaudaciones se encuentran acéfalos, siendo estas unidades sustantivas de la Dirección, vale decir que el desarrollo de sus actividades contribuyen de manera directa a la consecución del objetivo principal que persigue la Dirección, esta situación origina sobrecarga de trabajo y dualidad de funciones para otras unidades de la dirección.

5.10.1. DEPARTAMENTO NACIONAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO

La función principal de esta unidad es la Administración Financiera de los recursos captados por la Dirección, consolidación, ejecución y control del Programa Operativo Anual (POA), controlar los procedimientos pertinentes de la contratación de bienes y servicios de la Dirección.

El Departamento Nacional Administrativo Financiero tiene bajo su dependencia la División Nacional de Contabilidad Integrada y La División Nacional de Adquisiciones.

Mediante las entrevistas realizadas se verificó que el principal problema por el que atraviesa esta unidad es la sobrecarga de trabajo, ocasionada por la acefalía existente del Departamento Nacional de Recaudaciones y Fiscalizaciones, además del desconocimiento de las funciones y dependencias que tienen sus subalternos ya que algunos señalan que dependen directamente del Director Nacional de Fiscalización y Recaudaciones.

5.10.2. DIVISIÓN NACIONAL DE CONTABILIDAD INTEGRADA

La Función principal es controlar, supervisar, evaluar y coordinar las políticas necesarias para el registro patrimonial, presupuestario de la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones.

Para dar cumplimiento a este objetivo se realizan informes periódicos, seguimiento y control de registros de transacciones, al Departamento Nacional Administrativo Financiero.

La División Nacional de Contabilidad Integrada se ubica en el organigrama general de la Dirección, tiene bajo su dependencia la Sección de Contabilidad, Sección de Presupuestos, Sección de Tesorería, Sección de Activos Fijos.

Según las encuestas realizadas la mayor parte de sus miembros desconocen la existencia del Manual de Organización y Funciones, su principal problema radica en la existencia de puestos de trabajo donde no se determina de manera clara y específica las funciones que deberían realizar, ocasionando que algunos funcionarios realicen trabajos duplicados o en algunos casos evadan responsabilidades con respecto al desempeño sus funciones.

5.10.3. SECCIÓN DE CONTABILIDAD

Es la unidad encargada de realizar los registros contables de la Dirección, tomando como base las Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada.

De acuerdo con las entrevistas y encuestas realizadas a los funcionarios que trabajan en de está Sección, tienen dificultad en cumplir sus funciones ya que el actual Manual de Organización y Funciones no describe las funciones que actualmente se realizan y señalan que se debe por la falta de actualización.

5.10.4. SECCIÓN DE PRESUPUESTO

Es la Unidad responsable de la elaboración del presupuesto anual de recursos propios así como de los gastos de la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones en el nivel Nacional.

Dentro los requisitos que se necesita para optar al puesto de Jefe de Sección de Contabilidad es ser profesional en Contaduría General, Administración de Empresas, o Economía sin embargo no se cumple con este requisito.

5.10.5. SECCIÓN DE ACTIVOS FIJOS

Esta unidad es responsable de la administración, registro y la realización del mantenimiento de los Activos Fijos de la Dirección en el nivel Nacional.

En entrevista realizada con el encargado de esta sección se evidenció la existencia de constantes cambios de personal lo que ocasiona retraso en el trabajo, por tener que instruir al nuevo personal asignado a esa área.

5.10.6. SECCIÓN DE TESORERÍA

Es responsable por el desarrollo y ejecución de los procedimientos de Caja, Bancos y conciliaciones bancarias.

Sin embargo, actualmente se lo denomina encargado de comprobantes de ingreso y egreso, su principal dificultad es el desconocimiento de su dependencia funcional, ya que recibe solicitud de información de autoridades policiales de alta jerarquía de manera directa y verbal y no así por conducto regular.

5.10.7. DIVISIÓN NACIONAL DE ADQUISICIONES

Es la unidad responsable de la provisión oportuna y adecuada de los bienes y servicios, insumos, materiales y otros requeridos por la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones.

En la Actualidad el cargo de la División Nacional de Adquisiciones se encuentra acéfalo, asignándose esta responsabilidad al Departamento Administrativo Financiero creando de esta manera sobrecarga de trabajo.

5.10.8. SECCIÓN DE COTIZACIONES

Es la unidad encargada de elaborar los cuadros comparativos de cotizaciones, evaluando principalmente la calidad de los productos ofertados por los proveedores.

En entrevista y encuesta realizada al encargado de esta Sección se evidenció el desconocimiento del organigrama de la institución, señala que la unidad que dependen de esta unidad es Almacén de Suministros, cuando Almacén depende del Departamento Nacional de Recaudaciones y Fiscalización.

5.10.9. DEPARTAMENTO NACIONAL DE RECAUDACIONES Y FISCALIZACIÓN

La Función principal del Departamento es la planificación de procedimientos, controles de Recaudaciones y Fiscalización en el nivel nacional.

En la actualidad este puesto se encuentra acéfalo, ocasionando ineficiencia en el control y fiscalización de los recursos generados por la institución policial en el nivel nacional, en la actualidad esta responsabilidad recae sobre el Jefe del Departamento Administrativo Financiero.

5.10.10. DIVISIÓN NACIONAL DE RECAUDACIONES

La División Nacional de Recaudaciones se encuentra reflejada en el organigrama de la Dirección, sin embargo no se describe en el Manual de Organización y Funciones, esta unidad funcional se encuentra acéfala, recayendo la responsabilidad de sus funciones en la Sección de Presupuestos, creando de esta manera sobrecarga de trabajo.

5.10.11. DIVISIÓN NACIONAL ALMACÉN CENTRAL

Es la unidad responsable por el movimiento físico de los valores, materiales y suministros en el nivel nacional.

En entrevista y encuesta realizada al encargado de esta unidad, señala que el principal problema por el que atraviesa es el constante cambio o rotación de personal en la Dirección, ocasionando retraso en el trabajo, debido al tiempo que le toma en capacitar al nuevo personal asignado a esta unidad, por lo que indica que es necesario implementar el Manual de Procesos, que facilite conocer los procedimientos que se deben realizar para el ingreso y salidas de materiales y suministros.

5.10.12. SECCIÓN DE ESTADÍSTICA

Según el Manual de Organización de Funciones es la unidad responsable de generar información estadística, sin embargo esta sección solo cumple con el mantenimiento de las computadoras, no lleva ningún registro estadístico que permita proporcionar información relevante a la Dirección.

5.10.13. DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Es la unidad responsable de la dotación, evaluación, movilidad, capacitación y control del personal de la Dirección.

Sin embargo señala que su función principal es el control de asistencia de los funcionarios de la Dirección, su principal dificultad es no contar con el Manual de Organización y Funciones actualizado.

5.11. CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS EMERGENTES DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Los instrumentos administrativos con los que cuenta la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones son: El Organigrama aprobado y el Manual de Organización y Funciones, sin embargo tienen poca difusión entre sus miembros y se encuentran desactualizados.

A continuación se detallan los resultados obtenidos en el análisis realizado en las diferentes unidades de la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones:

➤ ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A través de los cuestionarios se pudo determinar que los miembros de la Dirección, conocen parcialmente la estructura organizacional debido a la insuficiente difusión de los instrumentos administrativos, ocasionando que los miembros de la Dirección desconozcan su dependencia funcional y produzca dualidad de funciones.

Se ha establecido que el flujo de información es lento, lo que a su vez repercute en que no existe una comunicación fluida. Las decisiones y resoluciones adoptadas en los niveles superiores, no son conocidas oportunamente o demoran en llegar a los niveles de mandos medios y operativos, y viceversa.

➤ **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

El actual Manual de Organización y Funciones presenta acefalías, como el de la División Nacional de Recaudaciones y la Unidad de Auditoría Interna descritos en el organigrama y no así en el Manual de Organización y Funciones; También se evidencia el desconocimiento de parte de los funcionarios sobre las funciones y objetivos que persiguen sus áreas, realizan un trabajo basado en experiencias o criterio propio,

La sobrecarga de funciones o de trabajo hace que no se cumplan de manera eficiente y responsable las actividades asignadas, lo que podría dar lugar a cometer errores y equivocaciones, pero principalmente disconformidad por el trabajo que desempeña el servidor público.

➤ **MANUAL DE PUESTOS**

Se ha evidenciado la existencia de unidades que realizan funciones no relacionadas con el puesto de trabajo asignado, situación que genera incoherencias en cuanto a las dependencias funcionales, convirtiéndolas en Unidades conflictivas e ineficientes. Asimismo se incurren en duplicidad de funciones, lo que representa problema de autoridad y responsabilidad, donde no se sabe quién obedece a quién, debido a la inexistencia o ausencia de instrumentos administrativos adecuados que delimiten y orienten el cumplimiento de funciones.

➤ **MANUAL DE PROCESOS**

También se evidenció la inexistencia del Manual de Procesos, que permita esquematizar de manera lógica y secuencial los procesos administrativos

realizados en la Dirección, que evite confusiones y retrasos en las tareas desempeñadas por los funcionarios de la Dirección.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. PRESENTACIÓN

El presente trabajo ha sido elaborado en función del análisis organizacional fundamentado básicamente en las leyes y normas que rigen a todas las entidades públicas, particularmente pretende implementar, modificar y adecuar los instrumentos administrativos que permitirán un mejor desenvolvimiento de los funcionarios de la Dirección.

La presente propuesta ha sido realizada de manera participativa e impulsada por cada uno de los miembros, bajo la supervisión de los responsables de los Departamentos y Unidades de la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones.

6.2 JUSTIFICACIÓN

La Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones por ser una institución pública, se rige por las leyes bolivianas, las cuales plantean optimizar la estructura organizacional de todas las instituciones publicas, demás de proporcionar instrumentos administrativos como ser los Manuales, con el objetivo prestar mejor servicio a los usuarios y principalmente contribuir al logro de los objetivos institucionales.

El objetivo principal del presente trabajo es proporcionar a la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones una estructura organizacional simple, que optimice la comunicación, la coordinación y el logro de objetivos, a través del establecimiento de instrumentos administrativos, que permitan exponer de manera clara las funciones, objetivos y tareas que deben desempeñar sus funcionarios para cumplir los objetivos de la Dirección.

6.3 MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN

La Misión de la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones es realizar labores de recaudación y fiscalización, de los recursos generados por la venta de valores policiales en los Organismos y Unidades Operativas de todo el territorio nacional.

6.4 OBJETIVO GENERAL DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE FISCALIZACIÓN Y RECAUDACIONES

El objetivo general de la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones es la evaluación, control e inspección de los recursos captados por la venta de valores policiales en el nivel nacional.

6.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Supervisar las operaciones de recaudaciones a nivel Nacional
2. Revisar y hacer seguimiento de los Estados Financieros en el nivel Departamental y Nacional.

3. Controlar la ejecución presupuestaria de todas las Direcciones de Fiscalización y Recaudaciones a nivel Nacional.

4. Proporcionar información útil, oportuna y confiable de los estados financieros de la Dirección al Comando General de la Policía.

6.6 ACTIVIDADES QUE DESARROLLA LA DIRECCIÓN

La Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones es la encargada de recaudar y fiscalizar los recursos provenientes de la venta de valores policiales en los Organismos y Unidades Operativas Policiales de todo el territorio nacional como ser: multas policiales, registro de vehículos, timbres policiales, costo de extensión de cédulas de identidad, valores por obtener licencias de conducción y análisis de laboratorios policiales .

También establece la formulación de planes y programas de recaudación, la elaboración del presupuesto anual de ingreso y egresos de todas las Direcciones Departamentales, en el nivel nacional.

6.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTO PARA LA DIRECCIÓN NACIONAL DE FISCALIZACIÓN Y RECAUDACIONES

La estructura Organizacional propuesta para La Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones está conformada por áreas y unidades

organizacionales, agrupadas y ordenadas de manera que contribuyan al logro de los objetivos trazados por la Dirección, se hallan interrelacionadas entre sí, a través de canales de comunicación e instancias de coordinación interna.

6.7.1 ÁREA ORGANIZACIONAL

Son las unidades cabezas de área de la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones que han sido agrupadas con base en el modelo de departamentalización por funciones, que expresa básicamente el objetivo y razón de ser de la Dirección.

6.7.2 UNIDAD ORGANIZACIONAL

Son las unidades que conforman de la estructura organizacional de la Dirección, a las que se les asigna uno o varios objetivos, desagregados de los objetivos de gestión, funciones homogéneas y especializadas.

6.7.3 ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La adecuación de la estructura propuesta para la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones se da en función del marco legal, el resultado del diagnóstico y las sugerencias de los miembros de la Dirección.

Según Las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, se debe optimizar la estructura organizacional para prestar un mejor servicio a los usuarios, de manera que acompañe a los cambios que se producen en el plano económico, político, social y tecnológico.

Tomando los siguientes aspectos :

- Adecuar, fusionar, suprimir y 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

Por lo tanto la estructura organizacional de la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones estará definida en función a criterios, metodologías y técnicas de organización administrativa.

A continuación se presentan los criterios y justificativos utilizados para elaboración la nueva estructura organizacional:

1. Como lo establece el Artículo N° 7 de la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa, la estructura organizacional fue definida en función a la misión y objetivos trazados por la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones.
2. Se determinó y clasifíco los niveles jerárquicos de la Dirección en :
 - Nivel Decisional, define los objetivos a ser alcanzados por la Dirección.
 - Nivel Asesoría, cumplen funciones de carácter consultivo
 - Nivel Apoyo Administrativo, cuyas funciones contribuyen indirectamente al cumplimiento de los objetivos de la Dirección
 - Nivel Operativo, cuyas funciones contribuyen directamente al cumplimiento de los Objetivos de la Dirección

Nivel Desconcentrado, se encargan de cumplir funciones operativas y funcionales, delegadas por el nivel Decisional.

3. Las unidades cuyas dependencias son menores a dos, o no tienen ninguna dependencia deben fusionarse o ser reubicadas a otras unidades por afinidad de funciones de la estructura orgánica.

6.7.4. CONFORMACIÓN DE LOS NIVELES JERÁRQUICOS

En el marco de las Normas Básicas y Reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa se establece para la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones los siguiente niveles jerárquicos:

6.7.4.1 NIVEL DECISIONAL

Es el nivel encargado de definir los objetivos para la gestión, formular las políticas y estrategias de la entidad, está representado por el Director Nacional de Fiscalización y Recaudaciones.

6.7.4.2 NIVEL DE ASESORÍA

Esta conformado por las unidades que apoyan con elementos técnicos especializados, pero que no tiene poder de decisión esta representado por la Asesoría Legal, en cuanto al manejo de asuntos legales.

6.7.4.3 NIVEL DE APOYO ADMINISTRATIVO

Este nivel presta soporte en recursos humanos, recursos administrativos,

materiales y servicios generales a los otros niveles, contribuyen indirectamente al cumplimiento de los objetivos de la Dirección, ejercen autoridad sobre las unidades de su dependencia directa, está representada por el Departamento Nacional Administrativo.

6.7.4.4 NIVEL OPERATIVO-

Se encargan de hacer efectiva las decisiones e instrucciones emitidas por el Nivel Decisional, llevan a cabo las operaciones y actividades fundamentales de la Dirección, tienen relación directa con la misión y objetivos trazados por la Dirección, en este nivel se encuentra la Departamento Nacional de Fiscalización y Recaudaciones, Departamento Nacional de Presupuestos, Departamento Nacional de Contabilidad y Departamento Nacional de Tesorería.

6.7.4.5 NIVEL DESCONCENTRADO

Son los encargados de realizar funciones administrativas y operativas delegadas por el Nivel de Dirección, toman decisiones operativas y funcionales, están constituidas por las Direcciones Departamentales en todo el territorio nacional.

CONFORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

NIVEL DECISORIO

- Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones

NIVEL DE ASESORÍA

- Asesoría legal.

NIVEL APOYO ADMINISTRATIVO

- Departamento Nacional Administrativo
 - División Nacional de Personal
 - División Nacional de Almacén Central.
 - División Nacional de Activos Fijos.
 - División Nacional de Cotizaciones y Adquisiciones.

NIVEL OPERATIVO

- Departamento Nacional Fiscalización y Recaudaciones
- Departamento Nacional de Presupuestos
- Departamento Nacional de Contabilidad
- Departamento Nacional de Tesorería

NIVEL DESCONCENTRADO

- Direcciones Departamentales

6.8. COORDINACIÓN

Es necesario lograr que los esfuerzos individuales estén orientados al logro de los objetivos trazados por la Dirección.

La coordinación permitirá integrar las actividades de las unidades de la Dirección con el objetivo de alcanzar las metas de la organización con eficiencia. El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las funciones de los servidores públicos en las diversas unidades de la Dirección.

6.8.1. RELACIÓN DE COORDINACIÓN INTERNA

Los Departamentos de la Dirección deberán ser los ejes encargados de transmitir a las unidades los objetivos a ser alcanzados en la gestión.

La Dirección realizará una coordinación interna entre los Niveles de Apoyo Administrativo y el Nivel Operativo con el objetivo de diseñar planes y políticas dirigidas a alcanzar las metas programadas en la gestión.

6.8.2. RELACIÓN DE COORDINACIÓN EXTERNA

Deberá existir una coordinación externa con otras entidades para el tratamiento de temas de competencia compartida, que no pudieran resolverse a través de gestiones directas.

La Dirección coordina sus actividades con instituciones externas como ser el Comando General de la Policía Nacional e Instituciones Bancarias.

6.9. CRITERIOS Y PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

Los criterios y principios de organización constituyen el fundamento para el análisis organizacional, por cuanto la acción de organizar se fundamenta en la división de trabajo, el principio de unidad de mando, delegación de autoridad, delegación de responsabilidad, departamentalización y tramo de control.

6.9.1. DIVISIÓN DEL TRABAJO

Las actividades y operaciones que se desarrollan en la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones han sido asignadas y delimitadas de acuerdo con el tipo de trabajo que deben cumplir con el propósito de que cada Unidad procure lograr las metas de la institución.

La división del trabajo implica asignar tareas de modo claro de acuerdo con las destrezas y especialización a cada una de las personas o departamentos que forman parte de la Dirección

6.9.2. PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE MANDO

Las líneas de mando están debidamente establecidas de manera que cada unidad conoce a quien debe reportar y de quien debe recibir instrucciones u ordenes a fin de evitar conflictos y confusiones.

Se debe evitar los conflictos y tratar de reducir al mínimo toda confusión que pudiera presentarse sobre quien toma decisiones y quien las ejecuta, ya que la incertidumbre se deriva en serios problemas en la organización y en el desempeño de las actividades de sus miembros.

Cada subordinado de la Dirección no debe tener más que un solo jefe, evitando que dos unidades tengan autoridad sobre la misma área, pues debe existir una sola autoridad formal que dé las órdenes y reciba los informes acerca del cumplimiento de los deberes.

El principio de unidad de mando supone que mientras mas dependa un individuo de un solo superior, menos serán los problemas en las instrucciones y mayor será el sentimiento de responsabilidad, esto se norma en los Manuales de Organización y Funciones y Manual de Puestos.

6.9.3. PRINCIPIO DE RESPONSABILIDAD

El nivel Decisional de la Dirección al momento de asignar deberes y atribuciones deben tener en cuenta que la autoridad que asuman los subalternos tienen que estar de acuerdo con la responsabilidad que requiere cada puesto de trabajo.

Como lo estipula la ley 1178, el Director, los Jefes de Departamentos y demás personal como servidores públicos responderán a los resultados emergentes del desempeño de las funciones encomendadas, como también de los recursos que les han sido confiados.

6.9.4. DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

El Director de la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones deberá delegar parte de su autoridad a otras de menor jerarquía, para que estas, además de realizar sus propias actividades puedan, a nombre de él, tomar decisiones en áreas de su competencia para alcanzar los objetivos trazados por la Dirección, el delegar autoridad implicará:

- La determinación de los resultados esperados de un puesto de trabajo
- La asignación de las tareas al puesto de trabajo

6.9.5. TRAMO DE CONTROL

Las unidades y áreas organizacionales deberán conformarse con el número de dependencias adecuadas, de manera que la dirección y control sean eficientes.

Por tanto, para lograr un máximo de eficiencia es indispensable que la estructura de organización esté libre de toda complicación, tanto en su agrupación de actividades como en las relaciones, se debe determinar un número adecuado de personas o unidades que pueda supervisar con eficiencia ya que, por lo general, una estructura compleja genera dificultades administrativas, disfunciones y entorpece las operaciones.

El Decreto Supremo 26772 que reglamenta la Ley de Organización del Poder Ejecutivo LOPE en su artículo 5, párrafo II, indica que no deben existir unidades organizacionales con menos de dos ni con mas de cuatro dependencias.

6.9.6. DEPARTAMENTALIZACIÓN

En la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones se agruparon las actividades a través de la especialización, con el fin de obtener mejores resultados vale decir el Departamento Nacional Administrativo se agrupó en el nivel de Apoyo Administrativo por ser una unidad que contribuyen indirectamente al objetivo de la Dirección y los Departamentos Nacionales de Fiscalización y Recaudaciones, de Presupuestos, de Contabilidad y de Tesorería se los agrupó en el nivel Operativo por contribuir de manera directa a los objetivos trazados por la Dirección.

6.9.7. ORGANIGRAMA

Presenta la totalidad de las unidades organizacionales que conforman la estructura de la Dirección, vale decir describe de modo gráfico la ubicación exacta de los Departamentos y Unidades de la Dirección, identificándose de manera clara los niveles jerárquicos, así como la relación de línea, de apoyo y asesoramiento al interior de la Dirección.

AGREGAR ORGANIGRAMA A)

AGREGAR ORGANIGRAMA B)

6.9.8. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

La Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones tiene la necesidad de formalizar su estructura organizacional a través del Manual de Organización y Funciones, que permita optimizar la comunicación, coordinación, describa los objetivos, funciones y jerarquías que tiene la Dirección.

La Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa en su Artículo 2.- establece que el objetivo General de este sistema es optimizar la estructura organizacional del aparato estatal reorientándolo para prestar un mejor servicio a los usuarios, de manera que acompañe eficazmente los cambios que se producen en el plano económico, político, social y tecnológico, en ese sentido el Manual de Organización y Funciones diseñado para la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones se constituye en un instrumento administrativo que permite fijar los niveles jerárquicos, define de manera clara los objetivos y establece funciones específicas de cada uno de los funcionarios de la Dirección.

La Estructura del Manual de Organización y Funciones fue realizada con base en el modelo proporcionado por la Unidad de Normas de Ministerio de Hacienda, siendo adecuado al formato Oficial de la Policía Nacional y es el siguiente:

1. Nombre de la unidad
2. Nivel Jerárquico
3. Unidad Inmediata Superior
4. Unidades bajo su dependencia
5. Objetivo de la Unidad
6. Funciones
7. Relación de Coordinación Interna

8. Relación de Coordinación

6.9.9. MANUAL DE PROCESOS

El diseño del Manual de Procesos es de carácter operativo, que tiene la finalidad de regular el funcionamiento orgánico procedimental de las diferentes actividades que se realizan en la Dirección.

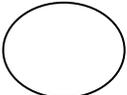
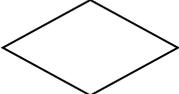
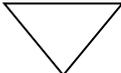
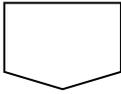
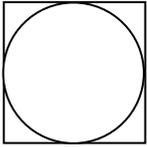
En ese sentido para la elaboración del Manual de Procesos se identificó las actividades que guardan estrecha relación con la misión y los objetivos de la Dirección, luego se estableció por orden de prioridad los procesos a ser diagramados.

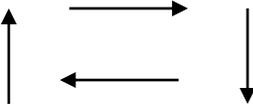
La Estructura del Manual de Procesos fue realizada con base en el proporcionado por la Unidad de Normas de Ministerio de Hacienda, siendo adecuada al Formato Oficial de la Policía Nacional y es el siguiente:

1. Identificación de actividades relevantes y de relación estrecha con la misión
2. Identificación de pasos secuenciales que la actividad debe seguir
3. Puestos responsables de cada paso
4. Descripción de las operaciones
5. Flujograma
6. Los formularios utilizados.

Para la elaboración de los flujogramas del Manual de Procesos se utilizó la simbología ANSI:

SIMBOLOGÍA ANSI

Nº	DESCRIPCIÓN	SÍMBOLO
1	Inicio o Fin: Indica el principio o fin del Flujograma, se usa para indicar una unidad administra o persona que recibe o proporciona información.	
2	Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.	
3	Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.	
4	Decisión o Alternativa: Indica un punto dentro del Flujograma donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.	
5	Archivo: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.	
6	Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del Flujograma con otra parte del mismo.	
7	Operación de Control: Indica verificación o supervisión durante las fases del proceso, métodos o procedimiento de sus componentes	

8	Dirección de Flujo o línea de unión: Conecta los símbolos de forma ordenada.	
---	--	---

6.9.10. MANUAL DE PUESTOS

El diseño del Manual de Puestos para la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones permite precisar la identificación del puesto de trabajo, las relaciones de autoridad, funciones específicas y los resultados que se esperan del desempeño de los funcionarios de la Dirección.

La Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones no cuenta con un Manual de puestos que permita identificar de manera precisa las funciones y responsabilidades de cada uno de sus miembros.

La Estructura del Manual de Puestos fue realizada tomando en cuenta la composición de cada unidad organizacional y con base en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, que en su Artículo 17 establece y define el siguiente formato:

- Identificación: La denominación, la dependencia, la supervisión ejercida, la categoría y la ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional de la entidad.
- Descripción: la naturaleza u objetivo, las normas a cumplir, las funciones específicas y continuas del puesto y los resultados esperados expresados en términos de calidad y cantidad.
- Especificaciones: los requisitos personales que el puesto exige para su ocupante.

Esta información estará expresada de manera formal y será ajustada cada gestión en función a la Programación de Operaciones Anual.

6.10 VENTAJAS DEL NUEVO DISEÑO ORGANIZACIONAL

- Optimiza la estructura organizacional, presenta reflejo lógico de las funciones que realiza la institución, evita la duplicación y dispersión de funciones, optimiza la comunicación, coordinación y el logro de objetivos, según lo establece las Normas Básicas del Sistema de Organiza en su Artículo N° 2.
- Simplifica el tamaño del organigrama con base en el principio de especialización y de acuerdo con el Decreto Supremo 26772 de la Ley de Organización del Poder Ejecutivo LOPE en su artículo 5, párrafo II, indica que no deben existir unidades organizacionales con menos de dos ni con mas de cuatro dependencias, en ese sentido la estructura organizacional se reubicó en función a las actividades sustantivas de la entidad, vale decir aquellas que contribuyen directamente al cumplimiento de objetivos de la Dirección (Anexo2).
- Simplifica el tramo de control, que permite al Director de la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones tener mayor control y coordinación con los Departamentos de Fiscalización y Recaudaciones, Presupuestos, Contabilidad y Tesorería.
- Cumple con las disposiciones legales vigentes para las instituciones públicas como la Ley SAFCO y la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa

6.11 PLAN DE IMPLANTACIÓN

La responsabilidad de implantar la nueva estructura organizacional recae en el Director de la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones en estrecha coordinación con los jefes de Departamento.

El Artículo 33 de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa SOA, señala que La máxima autoridad ejecutiva de la entidad, aprobará y aplicará el plan de implantación que deberá contener, al menos, lo siguiente:

- Objetivos y estrategias de implantación
- Cronograma
- Recursos humanos, materiales y financieros necesarios
- Responsables de implantación
- Programa de difusión, orientación adiestramiento y/o capacitación a responsables y funcionarios involucrados.

6.11.1 REQUISITOS PARA LA IMPLANTACIÓN

El Artículo 34 de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa SOA, señala que el diseño organizacional se establece para alcanzar los objetivos del Programa Operativo Anual, por lo cual, constituyen requisitos para su implantación, la puesta en marcha del Programa de Operaciones Anual, sus bases estratégicas y la disponibilidad de los recursos humanos, físicos y financieros previstos.

Por ello el Director de la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones deberá definir al principio de cada gestión el Plan Estratégico Institucional en el que

se establecerán los objetivos, políticas estrategias a ser alcanzados en el corto, mediano o largo plazo.

6.11.2 ETAPAS DE IMPLANTACIÓN

La Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones deberá implantar su nueva estructura Organizacional tomando en cuenta las siguientes etapas:

- Difusión del Organigrama, Manual de Organización y Funciones, Manual de Procesos y Manual de puestos
- Orientación, adiestramiento y/o capacitación de los funcionarios involucrados.
- Seguimiento y evaluación para la realización de ajustes necesarios

6.12 ACTUALIZACIÓN Y MODIFICACIÓN

Como resultado del seguimiento y evaluación del nuevo diseño organizacional se procederá al ajuste del mismo, previo conocimiento y autorización expresa de la máxima autoridad.

El Manual de Puestos será ajustado al inicio de cada gestión y estará en función a la Programación de Operaciones Anual, como también a las necesidades y cambios realizados por la Dirección.

6.13 BASE LEGAL.

La base legal que sustenta el presente trabajo se basa en las Leyes y Normas vigentes del Estado boliviano como ser :

- 1) Constitución Política del Estado
- 2) Ley Orgánica de la Policía Nacional
- 3) La Ley 1178 Administración y Control Gubernamental (Ley SAFCO), D.S. 23318-A
- 4) Las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (SOA), R.S. N° 217055
- 5) Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (SAP), D.S. N° 26228
- 6) Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS), D.S. N° 26208

CONCLUSIONES

Luego de realizar el análisis institucional se concluye que la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones tiene la necesidad de realizar un proceso de modificación y actualización de su estructura organizacional, como también de sus instrumentos Administrativos, que permitan prestar un mejor servicio a los usuarios y mejore el desempeño de sus funcionarios, como lo establece la Ley 1178.

Asimismo, se evidenció que dentro de la estructura organizacional de la Dirección existen cargos acéfalos que perjudican el normal desenvolvimiento de la Dirección, teniendo como ejemplo claro el Departamento Nacional de Fiscalización y Recaudaciones y la División de Recaudaciones.

La falta de actualización e implementación de los Manuales de Organización y Funciones, Manual de Procesos y Manual de Puestos, ocasiona deficiencias en el desenvolvimiento de la Dirección, no permitiendo establecer de manera clara, las funciones, procedimientos y responsabilidades que deben cumplir todos los miembros de la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones.

RECOMENDACIONES

Con el propósito de cumplir con las disposiciones legales vigentes emanadas por la Ley de Administración y Control Gubernamental (SAFCO) y la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa, para una eficiente administración financiera de los recursos provenientes de la recaudación de valores policiales, se propone las siguientes recomendaciones:

Implementar una estructura organizacional basado en el modelo de Departamentalización por Funciones, reubicar y fusionar los Departamentos con base en las actividades sustantivas de la Dirección, además contribuir directamente al logro de los objetivos trazados por la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones, por lo tanto:

Mantener el Nivel Decisorio representado por el Director de la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones, mantener el nivel de Asesoría representado por el Asesor Legal, dividir el nivel de Apoyo Administrativo, representado por el Departamento Nacional Administrativo, y el nivel Operativo representado por el Departamento Nacional de Fiscalización y Recaudaciones, el Departamento Nacional Presupuestos, el Departamento Nacional Contabilidad y el Departamento Nacional de Tesorería con el objetivo de tener un reflejo lógico de las actividades que se realizan en la Dirección, además de presentar un modelo organizacional en función a los objetivos Dirección.

Proporcionar y ubicar a los servidores públicos en los puestos adecuados, en torno al diseño e implantación de la nueva estructura organizacional y sus instrumentos administrativos.

Optimizar las funciones de los miembros de la Dirección, a través de la actualización del Manual de Organización y Funciones, de acuerdo con el estado actual de la Dirección y en función de lo establecido por las Normas Básicas de la Ley 1178.

Implementar el Manual de Procesos, que describa de manera clara los procedimientos más importantes desarrollados en la Dirección.

Implementar el Manual de Puestos que permita obtener identificación, delegación de funciones y responsabilidades a cada miembro de la Dirección.

Asimismo se recomienda a la Dirección Nacional de Fiscalización y Recaudaciones efectuar, por lo menos una vez al año, el análisis y evaluación de su Estructura Organizacional y sus Instrumentos Administrativos para reorientarlos hacia el logro de los objetivos trazados por la Dirección.

