

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



TRABAJO DIRIGIDO

**REFORMULACION DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN
LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ**

POSTULANTES:

***GIOVANA GABRIELA MUJICA N.
TERESA LIPA PAUCARA***

LA PAZ-BOLIVIA



INDICE

	Pág.
CAPITULO I	
<u>ASPECTOS GENERALES</u>	
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes	1
1.3 Problemática	2
1.4 Justificación De La Investigación	2
1.5 Objetivo	3
1.5.1 Objetivo General	3
1.5.2 Objetivos Específicos	4
1.6 Metodología	4
1.7 Instrumentos de Investigación	5
1.8 Alcance de La Investigación	6
1.9 Ámbito	6
CAPÍTULO II	
<u>MARCO TEÓRICO</u>	
2.1 Antecedentes	7
2.2 Misión	7
2.3 Visión	7
2.4 Objetivo	8
2.5 Conceptos de Administración	8
2.5.1 Administración	8
2.5.2 Administración Pública	8
2.6 Conceptos de Organización	9
2.6.1 Organización	9
2.6.2 Tipos de Organización	9
a) Organización Formal	9
b) Organización Informal	10



2.6.3	Estructura Organizacional	10
2.6.4	Eficacia y Eficiencia de la Estructura Organizacional	10
2.6.5	Lo formal y lo informal en la estructura Organizacional	11
2.6.6	Área organizacional	11
2.6.7	Unidad organizacional	11
2.7	Análisis	12
2.8	Diseño	12
2.9	Implantación	13
2.9.1	Manual de Organización y Funciones	13
2.9.2	Reglamento Específico	14
2.10	Conceptos de Sistemas	14
2.10.1	Sistema	14
2.10.2	Características de los Sistemas	15
2.10.3	Tipos de Sistemas	15
a)	Sistemas Abiertos	16
b)	Sistemas Cerrados	16
2.10.4	Enfoque de sistemas en Administración pública	16
2.10.5	Sistema de Organización Administrativa	16
2.11	Otros conceptos	17
2.11.1	Ámbito de competencia	17
2.11.2	Análisis Retrospectivo	17
2.11.3	Análisis Prospectivo	17
2.11.4	Análisis Coyuntural	17
2.11.5	Función	18
2.11.6	Operación o Actividad	18
2.11.7	Proceso	18
2.11.8	Procedimiento	18
2.11.9	Comunicación	19
2.11.10	Tipos de relación interinstitucional	19



2.11.11 Usuario	19
CAPITULO III	
<u>MARCO LEGAL Y NORMATIVO</u>	
3.1 Antecedentes	20
3.2 Base legal	20
3.2.1 Constitución Política del Estado	20
3.2.2 Ley 1178, de Administración y Control Gubernamentales, de 20 de Julio de 1990 20 de julio de 1990	21
3.2.3 La Ley N° 1654 de Descentralización Administrativa del 28 de julio de 1995 20 de julio de 1990	22
3.2.4 Decreto Supremo 23318-A de 3 de noviembre de 1992 de Responsabilidad por la Función Publica	22
3.2.5 Decreto Supremo 26237 de 29 de junio de 2001 de Modificación de Reglamento de Responsabilidad por la Función Publica.	23
3.2.6 Decreto Supremo 26767 de 9 de agosto de 2002, que establece la Estructura Orgánica de la Prefecturas de Departamento. 9 de agosto de 2002	23
3.2.7 Decreto Supremo N° 25060	23
3.2.8 Decreto Supremo N° 28666 del 5 de abril de 2006, que establece la estructura orgánica de las Prefecturas de Departamento	26
3.2.9 Reglamentos Específicos	28
CAPITULO IV	
<u>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</u>	
4.1 Introducción	29
4.2 Método	29



4.3 Tipo	29
4.4 Fuentes e Instrumentos de Relevamiento de Información	30
4.4.1 Fuentes Primarias	30
4.4.2 Fuente Secundaria	31
4.5 Técnicas de Investigación	32
4.6 Sujetos Vinculados a La Investigación	33
4.7 Universo o Población	33
4.8 Análisis y Procesamiento de Datos	34
CAPITULO V	
<u>DIAGNOSTICO</u>	
5.1 Introducción	35
5.2 Objetivos del Diagnostico	37
5.2.1 Objetivo General	37
5.2.2 Objetivos Específicos	37
5.3 Factores a Analizar	37
5.4 Sujetos de Investigación	38
5.5 Elaboración de Cuestionarios y Entrevistas	40
5.6 Operacionalización de Las Variables	40
5.7 Análisis de La Visión y Misión Prefectural	42
5.7.1 Visión	42
5.7.2 Misión	43
5.8 Resultados Obtenidos	44
5.9 Análisis de La Estructura Organizacional Vigente	
Durante El Diagnostico	56
5.9.1 Observaciones	58
5.10 Análisis por Áreas Organizacionales	60
5.11 Matriz F.O.D.A.	67
5.12 Conclusiones	68
a. Planificación	68
b. Organización	69
c. Dirección	69



d. Control	70
5.13 Recomendaciones	70
CAPITULO VI	
<u>PROPUESTA</u>	
6.1 Antecedentes	72
6.2 Objetivos	73
6.3 Proceso Del Diseño (Rediseño) Organizacional	73
Misión	75
Visión	75
6.4 Diseño Organizacional	75
6.5 Criterios para El Diseño Organizacional	75
6.6 Determinación de la Estructura	76
6.7 Determinación de los Servicios	77
6.8 Integración de La Estructura Organizacional	79
a. Definición de los Canales y Medios de Comunicación	79
b. Determinación de las Instancias de Coordinación	
Interna	79
6.9 Determinación de La Estructura Horizontal	80
6.10 Estrategias de Implantación del Rediseño	
Organizacional	94
6.11 Objetivo de La Implantación	94
6.12 Aprobación de La Nueva Estructura Organizacional,	95
Manual de Organización y Funciones y Manual de	
Procesos	95
6.13 Cronograma de Implantación	95
6.14 Recursos Humanos Materiales Y Financieros	95
6.14.1 Recursos Humanos:	95
6.14.2 Recursos Materiales	95
a. Manual de Organización y Funciones	96
b. Manual de Procesos	97
6.14.3 Recursos Financieros	99



6.15 Responsables de La Implantación	99
6.15.1 Método de Implantación	100
6.15.2 Seguimiento y Control en la Implantación y su mantenimiento	100
6.16 Recomendaciones	100



INDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro No 1 Universo de Estudio	33
Cuadro N° 2 Operalización de Variables	41
Cuadro N° 3 Proceso de Rediseño Organizacional	74
Cuadro N° 3 Características Organizativas Logradas	92
Cuadro N° 4 Plan de Implantación	94

RESUMEN
TRABAJO DIRIGIDO
**“Reformulación del Sistema de Organización Administrativa en
La Prefectura del Departamento de La Paz”**

El trabajo analiza y propone una estructura organizacional adecuada a las necesidades institucionales y crea instrumentos técnico- administrativos ante las deficiencias encontradas en la aplicación del Sistema de Organización Administrativa en la Prefectura del Departamento de La Paz.

Planteando una estructura organizacional racional que asuma las necesidades de los usuarios, así como las departamentales y sea base en el cumplimiento de su Plan Estratégico y Programa de Operaciones Anual, reflejada y formalizada en el Manual de Organización y Funciones, que proporciona información inherente a cada area y unidad.

Se Optimizan los sistemas, procesos y procedimientos técnico-administrativos a través de la creación de la Guía Metodológica para la elaboración de Manuales de Procesos y se elaboran los Manuales de Procesos y Procedimientos de diferentes Direcciones.

Las instancias de Coordinación y de relación interinstitucional se redefinen, creando la Dirección de Coordinación Técnica, encargada de apoyar y mejorar el flujo de información y coordinación interna.

En cuanto al manejo y presentación de documentación, se crea la Guía metodológica de especificaciones para el manejo de Documentación interna, que norma de forma y fondo la aplicación y manejo de los (Memoramdums, hojas de ruta, notas y circulares).

Se diseña una estrategia de implantación que define los pasos a seguir, tiempos, recursos financieros, materiales y humanos, así como los encargados de la aplicación, seguimiento y ajuste de las actividades.



TRABAJO DIRIGIDO

REFORMULACIÓN DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA “PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ”

CAPITULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 Introducción.-

El presente trabajo dirigido se inicia en el marco del convenio suscrito entre La Universidad Mayor de San Andrés y La Prefectura del Departamento de La Paz, bajo el nombre de Jóvenes para la Paz “J.P.P” para apoyar al desarrollo de este organismo, mediante la elaboración, formulación, ejecución de proyectos y programas concurrentes estableciendo el desarrollo productivo, económico, y social e institucional insertado en el marco de sus competencias.

1.2 Antecedentes.-

El Trabajo Dirigido consiste en trabajos con características de consultoría evaluados y supervisados en Instituciones, Empresas públicas o privadas, que sobre la base de un temario aprobado se proyecta la solución técnica a los problemas y requerimientos, bajo la supervisión de un asesor o guía de la Institución o Empresa.



Todo este trabajo estará orientado a formular problemas específicos fundamentados bajo conocimientos técnicos.

1.3 Problemática

Se identifica como problemática esencial para la realización del presente trabajo, las deficiencias en el Sistema de Organización Administrativa en la Prefectura del Departamento de La Paz, que retardan su funcionamiento y coordinación interinstitucional.

1.4 Justificación de la Investigación

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

De acuerdo a los cambios ocurridos en Bolivia por la nueva implantación de elección directa de los nueve prefectos del País, la estructura de la Prefectura de La Paz, adquiere mayores necesidades y amplía sus responsabilidades y atribuciones a nivel departamental, mismas que conllevan a determinar un análisis de reorganización interna en el marco de sus competencias, siendo necesario reformular la estructura y con ella todos los instrumentos técnicos administrativos y normativos para el logro de sus objetivos institucionales.

Tomando en cuenta para la reestructuración de la Prefectura de La Paz, algunos aspectos estratégicos de la planificación, como ser:



- Visión, Misión y objetivo de La Prefectura del Departamento en la actualidad.
- Análisis interno (Fortalezas, debilidades y carencias).
- Análisis externo (oportunidades, problemas y amenazas)
- Determinar los canales de comunicación interna y las relaciones interinstitucionales más convenientes para la Prefectura.

Tomando a los componentes de las Normas básicas del Sistema de Organización administrativa y sus procesos de:

- Análisis Organizacional.
- Diseño Organizacional.
- Implementación del Diseño organizacional.

De tal manera el enfoque será el Diseño Organizacional, que al modificarse la estructura de la prefectura del Departamento de La Paz ante el nuevo contexto social y político, contemple las nuevas actividades, plazos, requisitos, responsables entre otros.

1.5 OBJETIVO

1.5.1 Objetivo General.-

Dotar a La Prefectura del Departamento de La Paz de una estructura organizacional eficiente así como de instrumentos técnico administrativos necesarios, establecidos en el SOA para optimizar la aplicación de las nuevas actividades y funciones, que permitan la ejecución del Plan Estratégico Institucional (PEI) y Programa de Operaciones Anual (POA) de cada gestión.



1.5.2 Objetivos Específicos son:

- Recopilar información necesaria que permita obtener un Diagnostico Organizacional orientado al análisis de las Funciones, Procesos y Procedimientos.
- Efectuar un diagnostico para identificar las causas y posibles problemas en la estructura organizacional de la Prefectura de La Paz, de acuerdo a los nuevos cambios.
- Establecer la estructura organizativa de la Prefectura, evitando la duplicidad de funciones y la dispersión de esfuerzos.
- Determinar el ámbito de responsabilidades, competencia y autoridad de las direcciones y unidades organizacionales.
- Agilizar el funcionamiento de la prefectura, mediante una organización coherente y funcional con el propósito de contar con mejores niveles de productividad.
- Proporcionar a La Prefectura del Departamento de La Paz, una propuesta de estructura organizacional, que optimice la comunicación y la coordinación entre los diferentes niveles de autoridad para el logro de los objetivos propuestos tanto estratégicos como de gestión.

1.6 METODOLOGÍA

Toda investigación necesita la elección de un método para llevar a cabo el desarrollo del mismo ya que mediante a este se apoyara a la consecución de los objetivos trazados, por lo que se toma en cuenta:

a) El método Deductivo

Que parte de las verdades generales o universales hasta llegar a las particulares, descendiendo de las causas a los efectos.



b) El Método Inductivo

Que depende de la verdad de las generalidades para llegar a conclusiones válidas.

Este método permite conocer de manera real la causa de los innumerables problemas en cuanto a la estructura Organizacional.

La metodología de investigación será el DEDUCTIVO – INDUCTIVO, que es aquella manera de razonamientos que va de los hechos generales a los hechos particulares. Para finalmente presentar la propuesta.

1.7 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas aplicadas en el presente trabajo serán aplicadas en:

Fuente Primaria, que cuenta con:

- La observación directa
- La entrevista
- La encuesta
- El cuestionario

Fuente Secundaria, que cuenta con:

- La investigación documental

Además de otras incluidas para la recolección de datos, como ser:

- **Análisis de recorrido**, técnica de reconocimiento que se emplea para identificar de manera detallada los pasos que sigue una determinada actividad, los documentos que se utilizan y las unidades que intervienen.
- **Investigación Bibliográfica**, de temas referidos al tema y área de estudio que compete.
- **Análisis documental**, consiste en el análisis de disposiciones legales, reglamentos, resoluciones y circulares que regulan las actividades que se desarrollan dentro Sistema de Organización Administrativa.



Para llevar adelante la reestructuración tomaremos en cuenta:

Primero el Análisis Documental¹ en el área de desarrollo Organizacional de la Prefectura que será orientado en forma libre, obteniendo del análisis conceptos generales que permitirán desarrollar el planteamiento del Problema y posibles causas.

La segunda técnica será la Observación Directa² dirigida a realizar un análisis crítico de hechos y sistemas de la Organización, la Observación se basa generalmente a dos aspectos: en la experiencia del investigador y en someter conductas a condiciones manipuladas, pudiendo identificar, las normas, reglamentos y procedimientos que no se están cumpliendo.

El presente trabajo adoptará también como tipo de investigación a la Descriptiva, ya que la misma busca describir situaciones y eventos, es decir como es y como se manifiesta cada determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno o fenómenos a investigar³.

1.8 Alcance de la Investigación

La aplicación del Trabajo involucra a todas las áreas y unidades operativas, funcionales dependientes de la Prefectura de La Paz, quienes podrán aplicar los cambios efectuados en la nueva estructura.

1.9 Ámbito

El presente trabajo se desarrolla en la ciudad de La Paz en la Prefectura del Departamento en la Unidad de Desarrollo Organizacional.

¹ Teodoro Luque Martínez

² Teodoro Luque Martínez

³ Teodoro Luque Martínez

Técnicas de Análisis de Datos

Técnicas de Análisis de Datos

Técnicas de Análisis de Datos



CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

El marco conceptual en la que se sustenta el trabajo comprende conceptos teóricos plasmados de manera textual para este tema. Esta estructurado en cuatro partes, la primera que se refiere a conceptos de administración, la segunda a concepto de organización, la tercera a conceptos de sistemas y la cuarta a conceptos aplicados en el trabajo de análisis y propuesta.

2.2 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 esta redactada en términos de los clientes generales a quienes sirve; según el alcance de la organización, la misión puede ser amplia o reducida. En resumen, la misión debe responder las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Por qué existimos? Y ¿Hacia dónde 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.⁴

2.3 Visión

La visión va mas a la 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

⁴ Joaquín Rodríguez. Administración con Enfoque Estratégico. México 2000 Pág. 55



su intención estratégica. En resumen, es una representación de cómo se cree que deba ser el futuro para la empresa ante los ojos de sus clientes, empleados y accionistas importantes.⁵

2.4 Objetivos

Los Objetivos son los fines que trata de alcanzar la organización por medio de su existencia y operaciones.⁶

2.5 Conceptos de Administración

2.5.1 Administración

Para Ramírez, Escalante “Administración es gobernar, dirigir, manejar los negocios particulares o públicos; es una función que se desarrolla bajo el mando (Dirección) de otro. Es un servicio que presta a alguien; se congrega a personas para distribuirles tareas y regular sus actividades con el fin de que el grupo produzca bien”⁷ o lograr resultados de máxima eficiencia.

Para el Autor Heinz Wehrich y Harold Koontz “Administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas”.⁸

Entonces se puede decir que “Administración es llegar en forma eficiente a los objetivos trazados con el esfuerzo y colaboración de todos los integrantes de la organización”

2.5.2 Administración Pública

Es la actividad administrativa que realiza el estado para satisfacer sus fines, a través del conjunto de organismos que compone la rama ejecutiva del gobierno y de los procedimientos que ellos aplican⁹.

⁵ Joaquín Rodríguez. Administración con Enfoque Estratégico. México 2000 Pág. 69

⁶ Ídem 5 Pág.70

⁷ Ramírez Escalante, Mario “La Coparticipación en La Administración Publica y En La Administración Educativa” , 1993 Pág.64

⁸ Koontz; O’Donnell “Administración” , 1994 Pág. 4



La administración pública se ocupa principalmente de la manera en la que se lleva a cabo las políticas públicas y la forma en la que se prestan los servicios gubernamentales.

La base legal de la administración pública es la Constitución Política del Estado, la misma que establece el marco general dentro del cual se debe circunscribir para desarrollar sus actividades.

2.6 Conceptos de Organización

2.6.1 Organización

Según Benjamín Franklin se define a la Organización como “Una estructura 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” ¹⁰

Es el Proceso de ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización de tal manera que estos puedan alcanzar los objetivos de mejor manera.

2.6.2 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 los trabajos a desarrollarse dentro de la empresa, a través de definir y delegar la responsabilidad y autoridad adecuada a todos los

⁹ Franklin Sandi “Administración Pública en Bolivia” Pág. 11

¹⁰ Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, Organización y Métodos, México 2002 Pág. 3



miembros que la integran, estableciendo una cadena de mando y los más apropiados canales de comunicación. Todo esto estructurado y encaminado hacia la obtención de los objetivos de la empresa en forma más eficiente y con el mínimo esfuerzo.¹¹

b) Organización Informal

En todas las empresas, las organizaciones informales tienen sus propias reglas y tradiciones, 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.¹²

2.6.3 Estructura Organizacional

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

La estructura organizacional se refleja en el Organigrama y el Manual de Organización y Funciones.¹³

2.6.4 Eficacia y Eficiencia de la Estructura Organizacional

La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

Por lo tanto:

- Una estructura es eficaz si facilita dicha contribución; y
- Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo y tiempo evitando consecuencias imprevistas para la organización.

¹¹ Joaquín Rodríguez. Administración con Enfoque Estratégico. México 2000 Pág. 75

¹² Idem 11 Pág.76



2.6.5 Lo formal y lo informal en la estructura Organizacional

La estructura en las organizaciones tiene dos componentes:

- Lo Formal; se puede identificar con elementos visibles, susceptibles de ser representados, modelados con el uso de diversas técnicas tales como organigramas, manuales, procedimientos, documentación de sistemas, etc.
- Lo Informal; se puede vincular con lo que no se ve, lo que no está escrito, lo que no está representado en los modelos formales. Entran aquí las relaciones de poder, los intereses grupales, las alianzas interpersonales, las imágenes, el lenguaje, los símbolos, la historia, las ceremonias, los mitos y todos los atributos conectados con la cultura de la organización, que generalmente más importa conocer para entender la vida organizacional.

La suma de los componentes formales e informales constituye la estructura de la organización, por lo que ambos conceptos se encuentran estrechamente relacionados, y que si son definidos adecuadamente, la estructura formal debe reflejar las pautas de comportamiento informal.

2.6.6 Área 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.¹⁴

2.6.7 Unidad organizacional

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.¹⁵

¹³ Ídem 12 Pág.76

¹⁴ Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa Resolución Suprema N° 217055 Pág. 23



2.7 Análisis

Toda organización realiza un análisis, con el fin de determinar si la estructura organizacional se ha constituido en un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos propuestos en el Programa de Operaciones.¹⁶

Las modificaciones a la estructura tienen que realizarse en función a las siguientes variables:¹⁷

- Atendiendo las disposiciones normativas
- Redefiniendo los objetivos y las estrategias institucionales
- Reagrupando unidades y respetando áreas organizacionales
- Reduciendo personal
- Redistribuyendo y/o redireccionando funciones
- Diseñando y aplicando a través de entrevistas dirigidas en cada área para captar información
- Replanteando territorios o áreas de trabajo
- Revisando el tipo y presentación de productos y/o servicios que se ofrecen
- Capacitando a los mandos superiores y medios para asimilar el cambio
- Desincorporando áreas organizacionales.

Incluyendo también la metodología establecida en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa que está dividida en dos etapas fundamentales: Una primera etapa de análisis retrospectivo y una segunda de análisis prospectivo.

2.8 Diseño

Probablemente el paso más importante en el proceso de organización de una empresa es el diseño de un nuevo sistema de organización, puesto que en el

¹⁵ Ídem 14 Pág.24

¹⁶ Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, Resolución Suprema N° 217055 Título II



momento en que las organizaciones se vuelven más grandes y realizan actividades mas diversas, es necesario dividir las tareas fundamentales en responsabilidades departamentales básicas, este diseño puede contribuir a una buena administración en varias formas: ¹⁸

- Ayuda a definir la responsabilidad y la autoridad al especificar que grupo hace determinado trabajo, la cadena de mando y los niveles de jerarquía.
- Facilita la comunicación y el control al agrupar a los empleados que tienen obligaciones afines al trabajo
- Pueden aumentar la probabilidad de tomar decisiones en el sitio donde se encuentra la información y la competencia.
- Permite dar diferente importancia a las tareas y asignarles un rango también diferente, al situarlas en diversos niveles de la jerarquía.

Definiendo o ajustando la estructura organizacional de la entidad, en base a los resultados del análisis de la organización.

2.9 Implantación

Es el proceso mediante el cual se establece la estructura organizacional en la entidad de modo que ésta se ajuste al programa de operaciones anual¹⁹

2.9.1 Manual de Organización y Funciones

Es un documento que contiene los objetivos y funciones inherentes a cada una de las unidades y áreas organizacionales establecidas, precisando la relación de dependencia de cada una de ellas respecto a las demás, los medios y canales de comunicación y las instancias de coordinación. ²⁰

¹⁷ Gómez, Cejas Guillermo “PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS”, 1994, Pág. 399

¹⁸ Ídem 17 Pág. 342

¹⁹ Gómez, Cejas Guillermo “PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS”, 1994, Pág. 350

²⁰ Rodríguez Valencia, Joaquín “COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS” 1997 Pág. 113



2.9.2 Reglamento Específico

Es un documento que regula las acciones, los recursos, los responsables y el tiempo necesario que se requerirá para la aplicación y operación del Sistema de Organización Administrativa en la entidad.

La presentación de este documento normativo para su compatibilización por el órgano rector es de carácter obligatorio, en estricto cumplimiento a la Ley 1178.²¹

2.10 Conceptos de Sistemas

2.10.1 Sistema

Según Kast & Rosenzweig “Sistema es un todo organizado, compuesto por dos o mas partes, componentes o subsistemas interdependientes que actúan en un ambiente externo orientándose a un objetivo común”

Para Chiavenato un sistema es un conjunto de elementos que son partes u órganos componentes (subsistemas) del sistema.

Estos elementos se interrelacionan de manera dinámica y forman una red de comunicación y relaciones, en función de la dependencia reciproca entre ellos; desarrollan una actividad o función para lograr uno o más objetivos o propósitos.²²

Por lo que sistema es un conjunto de partes que operan con interdependencia para lograr objetivos comunes.

Para funcionar el sistema requiere los siguientes parámetros:

- a. **Entradas o Insumos (inputs):** Todo sistema recibe del medio externo insumos necesarios para funcionar. Ningún sistema es autosuficiente o autónomo.

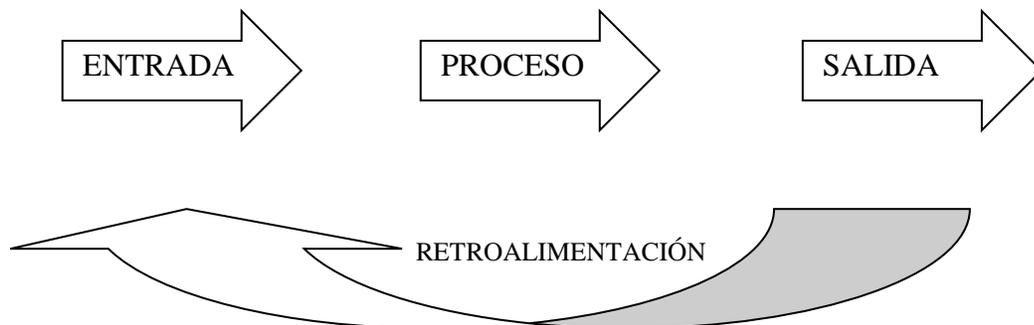
²¹ CENCAP Compendio Didáctico 2001 Pág. 54

²² Idalberto Chiavenato, Administración: Proceso Administrativo, Colombia 2001 Pág.47



Los insumos pueden ser recursos, energía o información.

- b. **Proceso o Procesamiento:** Todo sistema procesa o convierte sus entradas a través de sus subsistemas. Cada tipo de entrada se procesa en los subsistemas específicos.
- c. **Salidas o Resultados (outputs):** Las entradas se procesan debidamente, se convierten en resultados y luego se exportan hacia el ambiente.
- d. **Retroacción o Retroalimentación (feedback):** La retroacción o retroalimentación es información de retorno que vuelve al sistema para retroalimentarlo o modificar su funcionamiento, en términos de resultados o salidas.



2.10.2 Características de los Sistemas

Pozo Navarro indica que las características con las que debe contar un sistema son: Estabilidad, adaptabilidad, eficiencia y sinergia.²³

2.10.3 Tipos de Sistemas

Los sistemas pueden ser cerrados o abiertos, dependiendo de dos circunstancias:

24

²³ Fernando Pozo Navarro, La Dirección por Sistemas, España 1999 Pág.49

²⁴ Idem 23 Pág.48



- a) **Sistemas Abiertos**, el sistema es abierto cuando tiene muchas entradas y salidas frente al ambiente, en este tipo de sistemas el intercambio entre el sistema y el ambiente que lo rodea es extremadamente mayor. La variedad de entradas y salidas, no son muy conocidas debido a su intenso intercambio con el medio ambiente.
- b) **Sistemas Cerrados**, el sistema es cerrado cuando tiene muy pocas entradas o salidas frente al medio ambiente, nunca existe un sistema completamente cerrado o hermético. Las entradas o salidas pueden preverse perfectamente, pues guardan entre sí una relación de causa y efecto que pueden conocerse.

2.10.3 Enfoque de Sistemas en Administración Pública

El enfoque del sistémico permite considerar a la “realidad” como un todo, por eso se puede lograr una mejor comprensión de este todo cuando es estudiado en una visión integral, para luego estudiar sus partes. Esta forma de ver la realidad contribuye favorablemente al estudio de la administración.

Es decir es un conjunto de elementos en interacción constante, que obedece a su propia lógica, distinta a cada una de sus partes y que mantienen interacción en su medio.²⁵

2.10.4 Sistema de Organización Administrativa

El Sistema de Organización Administrativa en el Conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del Plan Estratégico Institucional y del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales²⁶

²⁵ CENCAP Compendio Didáctico 2001 Pág. 12

²⁶ Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, Resolución Suprema N° 217055 Título I



2.11 Otros conceptos

2.11.1 **Ámbito de competencia**

Es la determinación formal de atribuciones y funciones, dentro de cuyos límites se ejerce autoridad. ²⁷

2.11.2 **Análisis Retrospectivo**

Consiste en determinar la medida en que la estructura organizacional de la entidad, contribuyó al logro de los objetivos plasmados en el Programa de Operaciones Anual. ²⁸

2.11.3 **Análisis Prospectivo**

Permite determinar la necesidad de ajustar la estructura organizacional, en relación a los objetivos planteados en el Programa de Operaciones Anual de la próxima gestión, considerando las observaciones y recomendaciones del análisis anterior, enmarcado en los lineamientos que guían hacia la satisfacción de las necesidades de servicios públicos de los usuarios. ²⁹

2.11.4 **Análisis Coyuntural**

La entidad podrá realizar, adicionalmente, un análisis de la organización administrativa en el momento que considere oportuno, a fin de solucionar problemas de carácter coyuntural (combinación de factores y circunstancias) que se presenten en la entidad durante el ejercicio de la gestión.

Este análisis podrá ser de carácter parcial, tomando solo aquellos elementos organizacionales que requieran de un ajuste. ³⁰

²⁷ Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, Resolución Suprema N° 217055 Título I

²⁸ Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, Resolución Suprema N° 217055 Título I

²⁹ Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, Resolución Suprema N° 217055 Título I

³⁰ Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, Resolución Suprema N° 217055 Título I



2.11.5 Función

Son los deberes o potestades concedidas a las entidades para desarrollar su finalidad o alcanzar su objetivo. ³¹

2.11.6 Operación o Actividad

Es un conjunto de tareas establecidas de manera sistemática, para el logro de los objetivos de un área o unidad. ³²

2.11.7 Proceso

El proceso “es el conjunto de operaciones secuenciales que deben ejecutarse para el alcance de objetivos de la entidad”. ³³

“Conjunto Ordenado de etapas y pasos con características de acción concatenada, dinámica y progresiva que concluye con la obtención de un resultado” ³⁴

2.11.8 Procedimiento

El procedimiento “son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras”. ³⁵

“Es una serie de actividades u operaciones ligadas entre si; ejecutadas por un conjunto de empleados ya sea dentro de un mismo departamento o abarcando varias dependencias, para obtener el resultado que se desea”. ³⁶

“Un procedimiento puede considerarse como la sucesión cronológica y secuencial de operaciones enlazadas entre si, que se constituya en una unidad, en función de

³¹ Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, Resolución Suprema N° 217055 Titulo I

³² Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, Resolución Suprema N° 217055 Titulo I

³³ Resolución suprema N°217055 “NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA”, 1997 Pág.12

³⁴ Franklin, Benjamín “ORGANIZACION DE EMPRESAS”, 2001. Pág.332

³⁵ Koontz; O'Donnell “ADMINISTRACIÓN”, 1994 Pág. 125

³⁶ Gómez, Cejas Guillermo “PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS”, 1994, Pág. 399



la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.³⁷

2.11.9 Comunicación

“La Comunicación es la transmisión de un significado común por el medio del uso de símbolos. El término deriva del latín *communis* que significa “común”; en otras palabras a menos que surja un entendimiento común de los símbolos transmitidos verbal o no verbalmente no se da la comunicación”³⁸

2.11.10 Tipos de Relación Interinstitucional

a. De Tuición, cuando la entidad tenga autoridad para ejercer el control externo posterior, la promoción y vigilancia del funcionamiento de los sistemas de administración y control interno, de otra entidad.

b. De Relación Funcional, cuando la entidad ejerza autoridad funcional sobre otra en materias de su competencia.

c. De Complementación, cuando una entidad requiera interactuar con otra en asuntos de interés compartido.

2.11.11 Usuario

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

³⁷ Gómez, Cejas Guillermo “PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS”, 1994 Pág. 52.

³⁸ Valencia Rodríguez, J. “COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS” Op. Cit. Pág. 58.



CAPITULO III

3. MARCO LEGAL Y NORMATIVO

3.1. Antecedentes

Las presentes leyes constituyen la base legal de los lineamientos que regulan los sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública, que permita la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Público;

3.2. Base legal:

3.2.1 Constitución Política del Estado

De acuerdo al Art. 109 Cáp. III de la Reforma a la Constitución Política de Estado Ley 1615 del 6 de febrero de 1995, se ratifica el funcionamiento de las Prefecturas, originalmente establecidas por el Art. 5 de la Constitución Política del Estado de 1826 y el Decreto de Creación del 23 de enero de 1826, a través del cual se establece que los departamentos estarán mandados por un jefe civil con el nombre de Prefecto.

Con la Ley descentralización Administrativa N° 1654, de 28 de julio de 1995, se estableció la reestructuración del Poder Ejecutivo a nivel Departamental dentro del régimen de descentralización administrativa, determinando la transferencia y delegación de atribuciones de carácter técnico administrativo no privativas del poder Ejecutivo a nivel Nacional a cada una de las Prefecturas del Departamento.



3.2.2 Ley 1178, de Administración y Control Gubernamentales, de 20 de Julio de 1990

La Ley N° 1178 establece un modelo de administración y control para regular el funcionamiento de las entidades del Sector Público que se basa en un criterio técnico que se conoce como un enfoque de sistemas. Este enfoque significa aplicar el concepto, características y funcionamiento de los sistemas de administración pública.

Determina los órganos rectores de los sistemas nacionales de planificación e inversión pública y los sistemas de administración de control gubernamental confiriéndole la atribución de elaborar sus normas básicas.

Logrando mayor eficiencia, eficacia y transparencia en el manejo de los recursos públicos y desarrollar la capacidad administrativa de los servidores públicos estableciendo ocho sistemas para planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades de las entidades, de forma tal que los bienes y servicios que estos presten a la comunidad sean los mejores en términos de volumen, calidad y costo. Los sistemas que establece la ley son:

- Sistema de programación de operaciones
- Sistema de organización administrativa
- Sistema de presupuesto
- Sistema de administración de personal
- Sistema de administración de bienes y servicios
- Sistema de tesorería
- Sistema de crédito público



3.2.3 La Ley N° 1654 de Descentralización Administrativa del 28 de julio de 1995

En el marco de Constitución Política del Estado la presente ley, regula el régimen de descentralización administrativa del poder ejecutivo a nivel departamental que conforme al sistema unitario de la república, consiste en la transferencia y delegación de atribuciones de carácter técnico-administrativo no privativa de poder ejecutivo a nivel nacional a cada una de las prefecturas de departamento.

Se rige además por las siguientes modificaciones vigentes:

- **D.S. 24206** que reglamenta dicha ley 29 de diciembre de 1995
- **D.S. 25060** que modifica la estructura orgánica de la prefectura de cada departamento anulando el D.S. 24833 el 2 de julio de 1998.
- **D.S. 26767** estructura orgánica de la prefectura, que modifica parcialmente el D.S.:25060 en los artículos 2, 3,6 y 17 del 9 de agosto de 2002.
- **D.S. 28666** que modifica la estructura orgánica de las prefecturas de cada departamento debiéndose adecuar a las nuevas atribuciones y competencias asignadas.

3.2.4 Decreto Supremo 23318-A de 3 de noviembre de 1992 de Responsabilidad por la Función Pública

ART. 17.- **normas sobre conducta del servidor público.** Cada superintendencia elaborará las normas para la regulación de la conducta de sus servidores públicos, a efectos del debido cumplimiento de los fines previstos en el artículo 29 de la ley SAFCO y en el Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública aprobado por el decreto supremo 23318-A. El Superintendente General aprobará dicha norma, de conformidad con el inciso e) del artículo 7 de la ley SIRESE.



3.2.5 Decreto Supremo 26237 de 29 de junio de 2001 de Modificación de Reglamento de Responsabilidad por la Función Pública.

Señala en su artículo 72 que el Órgano Rector del Sistema de Control Gubernamental debe proponer al poder ejecutivo la reglamentación y revisión de los procedimientos relativos a los procesos internos establecidos en el Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública aprobado mediante D.S. 23318-A.

3.2.6 Decreto Supremo 26767 de 9 de agosto de 2002, que entáblese la Estructura Orgánica de la s Prefecturas de Departamento.

Que es necesario reformular la organización estructural de las Prefecturas de Departamento, definiendo niveles y funciones de órganos de coordinación, que permitan un mejor funcionamiento de la estructura departamental.

Que el Decreto Supremo N° 25060, establece en la actualidad la estructura de las Prefecturas de Departamento:

Que el artículo 27 de la Ley de Descentralización Administrativa, encomienda al Poder Ejecutivo, dictar los reglamentos que sean necesarios a los efectos de la aplicación de esta Ley.

a. Decreto Supremo N° 25060

ARTÍCULO ÚNICO.- Se modifica parcialmente el Decreto Supremo N° 25060 de 2 de junio de 1998, en los siguientes artículos:

“Artículo 2.- Niveles Administrativos.- La estructura orgánica de las Prefecturas de Departamento se constituirá por los siguientes niveles:

- I.- Nivel Superior
 - Prefecto del Departamento
 - Secretario General
 - Consejo Departamental
- II.- Nivel de Control



Auditoría Interna

III.- Nivel de Asesoramiento

Asesoría General

Unidad de Desarrollo Organizacional (UDO)

IV.- Nivel de Apoyo Directo al Prefecto

Gabinete Prefectural

Unidad de Estrategias de Desarrollo

Unidad de Seguridad Ciudadana

Unidad de Comunicación Social

V.- Nivel Ejecutivo y Operativo

a) Direcciones Departamentales

- Dirección de Recursos Naturales y Medio Ambiente
- Dirección de Desarrollo Productivo
- Dirección de Desarrollo Social
- Dirección de Desarrollo de Infraestructura
- Dirección Administrativa y Financiera
- Dirección Jurídica

b) Servicios Departamentales

- Servicio Departamental de Salud
- Servicio Departamental de Educación
- Servicio Departamental de Caminos
- Servicio Departamental de Gestión Social
- Servicio Departamental Agropecuario
- Servicio Departamental de Fortalecimiento Municipal y Comunitario

VI.- Nivel Desconcentrado

Subprefecturas

Corregimientos

“Artículo 3.- Nivel Jerárquico. La Prefectura tendrá los siguientes niveles jerárquicos:

Prefecto

Secretario General

Directores Departamentales



Directores Técnicos de Servicios Departamentales
Jefes de Unidad”

b. Decreto Supremo N° 28666 del 5 de abril de 2006, que establece la estructura orgánica de las Prefecturas de Departamento

ARTICULO 7. (FORMA DE ORGANIZACIÓN).

I. Las Prefecturas de Departamento podrán adoptar una estructura organizacional propia, de acuerdo a las necesidades de cada departamento, manteniendo una Organización interna mínima uniforme para el relacionamiento y coordinación con la administración central, de acuerdo a la normativa vigente.

Las Prefecturas de Departamento establecerán su organización interna con sujeción a las normas del Sistema de Organización Administrativa (SOA), considerando:

- Plan Nacional de Desarrollo (PND), Plan Departamental de
- Desarrollo (PDD), presupuesto aprobado por la Ley Financial y el Plan
- Estratégico Institucional (PEI).

III. La Prefectura de Departamento aprobará su organización interna a través de Resolución Prefectural.

IV. Los recursos provenientes de la aplicación del Decreto Supremo 28609 de 26 de enero de 2006 podrán ser destinados por aquellas prefecturas de departamento que así lo requieran, al financiamiento de la nueva estructura organizacional adoptada.

ARTÍCULO 8.- (ESTRUCTURA ORGANIZATIVA).

La estructura del Poder Ejecutivo a nivel departamental, esta constituida por la Prefectura, conformada por el Prefecto y el Consejo Departamental.



ARTICULO 9. (ORGANIZACIÓN INTERNA).

I. La organización interna de la Prefectura tiene los siguientes niveles jerárquicos:

1. Prefecto del Departamento
2. Secretarías Departamentales
3. Direcciones

Se establece que una de las Secretarías Departamentales, debe ser la Secretaría General.

La organización interna de cada prefectura podrá contar con un máximo de diez Secretarías Departamentales; y para propósitos específicos y de acuerdo a las necesidades de cada departamento, las prefecturas podrán crear hasta 2 delegaciones prefecturales con rango de Secretarías Departamentales.

Nº 2874 I. La Organización Interna de cada Prefectura está sujeta a los techos presupuestarios establecidos por ley, contemplando, al menos, las siguientes áreas:

- a) Administrativa financiera
- b) Jurídica
- c) Control y fiscalización
- d) Planificación
- e) Género
- f) Pueblos Indígenas
- g) Obras Públicas
- h) Desarrollo Productivo

III. Cada una de las Prefecturas de Departamento tiene bajo su dependencia directa los siguientes Servicios Departamentales:

- a) Servicio Departamental de Salud
- b) Servicio Departamental de Educación
- c) Servicio Departamental de Caminos
- d) Servicio Departamental de Gestión Social



- e) Servicio Departamental Agropecuario
- f) Servicio Departamental de Fortalecimiento Municipal y Comunitario
- g) Servicio Departamental de Deportes

Los Servicios Departamentales están comprendidos en el nivel de Direcciones. En el marco de la normativa jurídica de creación de los Servicios Departamentales los Directores Técnicos de estos órganos operativos, dependen administrativamente del Prefecto a través de la Secretaría Departamental que corresponda.

La gestión de los Servicios Departamentales se desarrollará en cumplimiento de las políticas y normativas nacionales emitidas por los ministerios del área.

ARTICULO 10, (ENTIDADES DESCENTRALIZADAS Y DESCONCENTRADAS).

Se establece que todas las entidades públicas descentralizadas y desconcentradas que están bajo tuición o dependencia de la Prefectura de Departamento, se mantienen en el régimen legal en vigencia, en el marco de lo dispuesto en la Ley de Descentralización Administrativa.

3.2.7 Reglamentos específicos

Se cuenta con:

Reglamento específico del Sistema de Organización Administrativa de la Prefectura del Departamento de La Paz



CAPITULO IV

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 INTRODUCCIÓN

La metodología representa la manera de organizar el proceso de la investigación, de controlar sus resultados y de presentar posibles soluciones a un problema que conlleva la toma de decisiones.

4.2 MÉTODO

El presente trabajo dirigido se realizó utilizando los métodos deductivo e inductivo. **Deductivo**, es un proceso que parte de un conocimiento general (Misión, Objetivos y Planes) para llegar a uno específico considerando también que la lógica deductiva depende de la verdad de las generalidades para llegar a conclusiones válidas. Este método permite conocer de manera real la causa de los innumerables problemas en cuanto a la actual Organización de la Prefectura. Este método de investigación ayudó a la realización del diagnóstico, para luego desarrollar la propuesta que consistieron en la Reformulación del Sistema de Organización Administrativa.

4.3 TIPO

El trabajo se apoya también en el tipo explicativo, que “va más allá de la descripción de conceptos y del establecimiento de relaciones entre ellos; por lo que pretende responder las causas de los eventos físicos o sociales en las Áreas Organizacionales del Palacio Prefectural.

Este se utilizó para poder analizar la visión, misión y los objetivos de la Prefectura del Departamento de La Paz, confirmando cuales son las funciones y procesos de



cada área organizacional, que se orientan al cumplimiento de los objetivos Institucionales y el alcance de la Visión.

4.4 FUENTES E INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

“Se define a los medios de investigación como la forma o manera de acción conveniente para lograr eficientemente la investigación planificada, en la unidad investigativa”.³⁹

Las fuentes de relevamiento de información utilizadas en el trabajo son:

4.4.1 FUENTES PRIMARIAS:

- **Entrevista Estructurada:** dirigida a los Directores de la diferentes áreas organizacionales; se abordó breves exposiciones sobre problemas y temas relacionados a la organización prefectural, tratando de obtener datos precisos que constituyan el soporte para la identificación y comparación de la situación actual de la estructura en la Prefectura del departamento de La Paz.
- **Encuesta:** se aplicó el método de la encuesta, para la recopilación de información, a los sujetos vinculados a la investigación descritos anteriormente en este capítulo, la cual nos ayudó para la obtención de resultados concretos sobre el Sistema de Organización Administrativa, permitiendo de esta forma realizar una propuesta que sirva como herramienta organizativa.
- **La observación directa** se emplea para obtener datos e información de los hechos y fenómenos que están ocurriendo en el mismo lugar donde se desarrolla el fenómeno o el objeto de estudio.
Observándose que en las Instalaciones del Palacio Prefectural, no cuenta con una estructura ágil, ordenada y adecuada a las Nuevas Atribuciones y

³⁹ARANDIA, Lexin, Metodología de la Investigación, Bolivia. Pág. 152



necesidades, Evidenciándose además que existe una falta de los Documentos Normativos necesarios, provocando una ausencia de coordinación entre las diferentes unidades que participan en los diferentes procesos, creando una desorganización y desorden.

El Presente trabajo busca describir situaciones y eventos, es decir como es y como se manifiesta cada determinado fenómeno.

- **El cuestionario.** Los cuestionarios fueron diseñados a partir de la identificación de los siguientes criterios:

Objetivo: Obtener información sobre el sistema de organización administrativa

Preguntas abiertas: Este punto comparó respuestas de los encuestados y respuestas obtenidas en la entrevista.

De elección múltiple: Muestra el grado de veracidad y mide las características de la propuesta.

4.4.2 FUENTE SECUNDARIA:

- **Investigación Bibliográfica,** Esta investigación se complementó con fuentes de investigación secundarias, como libros a fines al tema y documentos proporcionados por la Institución, tales como:
 - Técnicas de Análisis de Datos de Teodoro Luque.
 - Estadística Aplicada de Abraham Herrera Cárdenas
 - Compendio de la Ley 1178 - CENCAP
 - Reglamento Específico -SOA de la Prefectura del Departamento de La Paz del año 2002
 - Reglamento Interno la Prefectura del Departamento de La Paz
 - Manual de Organización y Funciones 2002



Además de otras leyes y normas, así como la recopilación bibliográfica relacionada con el Sistema de Organización Administrativa.

4.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Entre las técnicas de investigación que se utilizaron para la realización del trabajo, se tomó en cuenta las siguientes:

Investigación de Campo. Permitió recoger y registrar en forma ordenada la información relativa al Sistema de Organización Administrativa de forma más detallada y veraz, para determinar con mayor exactitud la situación actual de la Prefectura del Departamento de La Paz; esto a través de Encuestas y Entrevistas a los servidores públicos.

Investigación Documental. Con esta investigación se obtuvo información de los documentos relacionados al tema, como ser:

- Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales
- Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa
- Normas Básicas de Sistema de programación de Operaciones
- Estatuto del Funcionario Público
- Decreto Supremo 28666, que establece la Estructura Organizacional de la Prefectura del Departamento.
- Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa de la Prefectura del Departamento de La Paz

4.6 SUJETOS VINCULADOS A LA INVESTIGACIÓN

Los sujetos vinculados a la investigación son todos los servidores públicos que desempeñan sus actividades dentro el Palacio Prefectural, descritos en el cuadro N° 1 del presente documento.



4.7 UNIVERSO O POBLACIÓN

Para determinar el universo de estudio se utilizó el método de CENSO, tomado a todas las áreas organizacionales que conforman y realizan sus actividades en el Palacio Prefectural. Siendo el universo a tener en consideración de 143 funcionarios públicos del Palacio Prefectural del Departamento de La Paz, de acuerdo con la estructura organizacional que se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 1

UNIVERSO DE ESTUDIO

Nº DE FUNCIONARIOS	DIRECCIÓN Y UNIDADES
3	DESPACHO DEL PREFECTO
3	ASESORIA GENERAL
12	AUDITORIA INTERNA
4	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN
10	UNIDAD DE INFORMÁTICA
8	UNIDAD DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO
5	UNIDAD DE EJECUCIÓN DE INVERSIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL
5	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA
7	UNIDAD DE LICITACIONES
12	UNIDAD ADMINISTRATIVA
10	UNIDAD DE TESORERÍA Y CRÉDITO PUBLICO
12	UNIDAD DE CONTABILIDAD
10	UNIDAD DE PRESUPUESTOS
12	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
5	UNIDAD DE FISCALIZACIÓN DE INGRESOS
2	DIRECCIÓN JURÍDICA
8	NOTARIA DE GOBIERNO



3	PROCESOS CONTENCIOSOS
6	UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
3	UNIDAD DE SEGURIDAD CIUDADANA
3	UNIDAD DE ALERTA TEMPRANA Y PREVENCIÓN DE RIESGOS
143	TOTAL

Fuente: Elaboración propia, en base a la estructura orgánica de la PDLP.

4.8 ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE DATOS

En esta etapa se realizó el análisis descriptivo “que se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito, para decidir cómo es y cómo se manifiesta”⁴⁰; el cual nos permitió realizar la descripción de la situación en la que se encuentra la Prefectura del Departamento de La Paz respecto a su organización y los procedimientos que emplea.

Así también se realizó un examen crítico de las funciones, coordinación y comunicación en la información recopilada mediante la entrevista dirigida a los diferentes Directores de área y de la encuesta realizada a todos los servidores públicos de la Prefectura del Departamento de La Paz.

El análisis efectuado está basado principalmente en el nivel de medición de las variables que determinaron los resultados de la investigación, y que se desarrollan en el Diagnóstico.

⁴⁰ HERNANDEZ, Roberto. Fernández, et.al. *Metodología de la Investigación*, Ed. Mc GRAW – HILL, México. Pág. 60.



CAPITULO V

DIAGNOSTICO

5.1 INTRODUCCIÓN

El Diagnostico Organizacional es una parte importante de todo trabajo investigativo, por que tiene el propósito de mostrar de manera general la situación en la que se encuentra toda la organización.

Según Jean – Pierre Thibaut en su libro el “Manual de Diagnostico en la Empresa”, el éxito o fracaso de una organización depende más de la calidad de su gestión, es decir, de su buena orientación y de eficaz puesta en marcha de sus estrategias que de la coyuntura en si. Por lo tanto en el diagnostico organizacional el principal aspecto que se enfoca es sobre la evaluación de la aptitud de la Dirección.

En este sentido “la dirección de una organización necesita para la aplicación de su estrategia apoyarse en un sistema que reparta responsabilidades y defina tareas y relaciones entre el personal, en una palabra: organización”

A su vez, el artículo 12 del RE-SOA, establece los criterios para realizar este Análisis, para lo cual señala que todas las Direcciones y/o Servicios Departamentales de la Prefectura del Departamento de La Paz, deben efectuar un análisis exhaustivo de su actual estructura organizacional y unidades organizacionales, respecto a la eficacia y eficiencia de la misma.

Estableciendo que debe evaluarse lo siguiente:

- a) La calidad de los servicios prestados a la población en cuanto a las competencias asignadas a la Prefectura del Departamento de La Paz.
- b) La calidad de los proyectos de preinversión e inversión que ejecuta la entidad, o en los que participa como contraparte, de acuerdo a las competencias asignadas por ley.



- c) La efectividad de los procesos administrativos (contrataciones, manejo y disposición de bienes y servicios y otros).
- d) Verificar y analizar si los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros han sido correctamente asignados y utilizados para ejecutar las operaciones.
- e) La efectividad de los procesos técnicos (planificación y programación) y si los mismos han sido aprobados mediante documentos formales como Manuales de Procedimientos.
- f) Las previsiones de la estructura organizacional frente a los cambios internos y externos (tecnológicos, legales. Económicos, sociales).
- g) Efectuar un análisis de los resultados logrados por cada Unidad Organizacional, mediante los procesos de seguimiento, evaluación y generación de medidas correctivas realizadas u omitidas de la Programación de Operaciones Anual de la gestión anterior.
- h) Verificar si los canales de comunicación entre los niveles jerárquicos y operativos han sido establecidos formalmente y si éstos facilitan el flujo de información. Debiendo identificar si esta información fue oportuna, clara, pertinente, verificable y consistente.

A continuación se explicará cual es el objetivo del Diagnostico, así como de forma detallada los instrumentos y medios utilizados para la realización del diagnostico dentro La Prefectura del Departamento de La Paz.



5.2 OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO

5.2.1 OBJETIVO GENERAL

“Determinar, conocer y entender en forma específica la situación actual de la organización, problemas y causas en La Prefectura del Departamento de La Paz”

5.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer si la estructura organizacional ha contribuido al logro de los objetivos de gestión expresados en el Programa Operativo Anual de la gestión 2006 de la Prefectura del departamento de La Paz.
- Determinar si se debe adecuar, fusionar, suprimir y/o crear áreas y unidades organizacionales.
- Analizar el tipo de autoridad y los distintos niveles jerárquicos existentes.
- Establecer si se debe reubicar las diferentes unidades en la estructura organizacional.
- Detectar duplicidad u omisión de funciones.
- Recabar, analizar e interpretar la información, que permita ser base sólida para asumir cambios y correcciones.

Por lo que este Diagnostico sirvió para sustentar el Análisis Organizacional consecuente, que establece que en caso de no responder la estructura organizacional de la Prefectura del Departamento de La Paz como soporte para el logro de los objetivos estratégicos institucionales y los objetivos de gestión, se debe revisar y ajustar dicha estructura organizacional y determinar con base a los objetivos propuestos para la nueva gestión, la nueva estructura organizacional que permitan alcanzar los objetivos reformulados.

5.3 FACTORES A ANALIZAR

El diagnóstico organizacional, se realizó en base al estudio de los siguientes factores:



- La Misión
- La Visión
- Los Objetivos determinados.
- La Estructura Organizacional, con la que cuenta.
- La división y distribución de las obligaciones, atribuciones y responsabilidades.
- La coordinación e integración, existente entre áreas organizacionales
- La calidad, oportunidad y confiabilidad del flujo de la información.

5.4 SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

Para la realización del Diagnostico es necesario identificar los sujetos de investigación, en este caso agrupando a los sujetos de investigación en los siguientes niveles:

- **Nivel Superior:**
Compuesto por el Prefecto, Consejo Departamental y Secretaria General.
- **Nivel de Control:**
Integrado por Auditoria Interna y las Subprefecturas y Corregimientos.
- **Nivel de Asesoramiento:**
Compuesto por Asesoría General
- **Nivel de Apoyo al Prefecto:**
Integrado por el Gabinete Prefectural, Unidad de Seguridad Ciudadana y Unidad de Comunicación Social.
- **Nivel Ejecutivo Operativo**
Conformado por:
 - Dirección de Cooperación Internacional,



- Dirección de Planificación compuesta por las unidades de (Ejecución de Inversión y Desarrollo Organizacional, Estrategias de Desarrollo e Informática),
- Dirección Administrativa Financiera compuesta por las unidades de (Tesorería y Crédito Público, Contabilidad, Presupuestos, Licitaciones y Concesiones, Administrativa, Fiscalización de Ingresos y Recursos Humanos),
- Dirección de Protección Social,
- Dirección Jurídica compuesta por las unidades de (Notaria de Gobierno y Procesos Contenciosos),
- Dirección de Cultura compuesta por las unidades de (Promoción y Difusión Cultural y Preservación del Patrimonio Cultural),
- Dirección de Obras compuesta por las Unidades de (Electrificación Rural, Mantenimiento de Equipos, Supervisión de Obras y estudios y Proyectos),
- Dirección de Desarrollo Productivo compuesta por las unidades de (Promoción de la Exportación, Turismo y Promoción del Uso del Gas),
- Dirección de Recursos Naturales y Medio Ambiente compuesta por las unidades de (Medio Ambiente, Recursos Naturales, Saneamiento Básico y Vivienda, Asuntos Indígenas y Pueblos Originarios y Control de Cuencas)
- Alerta Temprana y Prevención de Riesgos.



El análisis en este nivel no fue realizado por unidades si no por Áreas Organizacionales “Direcciones”.

➤ **Nivel desconcentrado:**

Integrado por los Servicios Departamentales. Este nivel no formó parte del estudio del presente diagnostico por considerar que cada servicio departamental cuenta con su propia estructura organizacional, instrumentos normativos y manuales administrativos.

En este sentido cabe destacar que para el análisis en todos los niveles Superior, de Control, Asesoramiento, Apoyo al Prefecto y Ejecutivo Operativo se realizó CENSO.

5.5 ELABORACIÓN DE CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS

Como se menciona anteriormente, para la realización del presente diagnostico, se utilizó entrevistas y cuestionarios.

Cabe mencionar que para los niveles Superior, de control, de asesoramiento y apoyo al prefecto se utilizó el formato de la entrevista (ver anexo N° 1) y en el nivel ejecutivo operativo la entrevista fue aplicada solo a los directores, utilizando para los jefes y demás funcionarios los cuestionarios (Ver anexo N° 2).

5.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

A continuación se realizara la identificación de las sub-variables de las variables del presente diagnostico donde se especifico el objetivo que persigue cada una de ellas:



CUADRO Nº 2

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OBJETIVO	VARIABLE	SUBVARIABLE
Verificar si la actual estructura organizacional se ajusta a las necesidades actuales de la PDLP	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	Estructura Organizacional
Determinar si la actual estructura organizacional ha contribuido al logro de los objetivos de gestión de la PDLP		
Determinar el grado de conocimiento de los funcionarios acerca de la Visión, Misión y Objetivos de la PDLP	OBJETIVOS DE GESTIÓN	Conocimiento sobre Visión, Misión y Objetivos de gestión
Determinar el grado de conocimiento de los funcionarios sobre las actividades que desempeña		Desempeño de Funciones
Establecer el porcentaje de funcionarios que conocen los procedimientos que debe realizar y que se realizan en la PDLP		Ejecución de Procedimientos



Determinar la situación actual de los Documentos administrativos e instrumentos normativos	DISEÑO ORGANIZACIONAL	Documentos Administrativos
Verificar el manejo que se da con la comunicación y coordinación interna		Coordinación y Comunicación Interna

FUENTE: Elaboración Propia

5.7 ANÁLISIS DE LA VISIÓN Y MISIÓN PREFECTURAL

A continuación se explica el análisis realizado tanto a la Visión como Misión de la Prefectura del Departamento de La Paz.

5.7.1 VISIÓN

La Visión actual de la Institución es:

“Departamento de La Paz, líder, productivo y competitivo, unido y vinculado en la diversidad con igualdad de oportunidades”.

Una vez descrita la Visión verificamos que la misma no cuenta con:

- a) Una DIRECCIÓN (hacia dónde), un PROPÓSITO (por qué) y ESTRATEGIA (cómo)
- b) Una meta audaz que explique y justifique el cambio.
- c) Una percepción de la realidad actual como valores, principios o competencias reconocibles.
- d) Dirección exterior; es decir, estar enfocada hacia un objetivo del ciudadano.
- e) Términos entendibles, en la tarea de cada uno de los integrantes de la organización.



- f) Emociones e Ideas que lleguen a la cabeza y al corazón del funcionario.

- g) Un lenguaje vivido y poderoso. que debe ser lo bastante fuerte para estimular la formulación de preguntas y la discusión.

Por lo expuesto vemos que esta visión no es rica y no tiene profundidad, porque necesita conectarse con las emociones del funcionario y el usuario. Las visiones morirán si son planas y blandas, y solamente se conectan con el intelecto.

5.7.2 MISIÓN

La Misión que expone la Prefectura del Departamento de La Paz es la siguiente:

“Promover el desarrollo departamental y mejorar la calidad de vida de los pobladores del departamento de La Paz”.

De la misma forma se analizo la Misión de la Institución llegando a determinar lo siguiente:

- a) Si bien define los principales campos de competencia de la Institución, la misma no es motivante ni para los funcionarios, así como también para los usuarios que no tiene conocimiento alguno de la Misión.

- b) Esta Misión no enfatizar en las principales políticas en las que la organización quiere honrar.

Sin embargo, cabe señalar que para que la **misión** cumpla su importante función, debe tener la capacidad de "mover" a las personas (funcionarios de todos los niveles y usuarios) a ser parte activa de lo que es la razón de ser o propósito general de la organización.



5.8 RESULTADOS OBTENIDOS

A continuación se explicará detalladamente cada uno de los resultados obtenidos de la tabulación de las respuestas tanto de entrevistas como de los cuestionarios.

Pregunta

1.- ¿Según las Nuevas competencias asumidas por la Prefectura, usted ve adecuada la actual Estructura Organizacional?

Objetivo

Verificar si la estructura organizacional se ajusta a las necesidades actuales de la Prefectura del Departamento de La Paz

Resultado

Del total de los funcionarios públicos de La Prefectura del Departamento de La Paz encuestados, el 32% cree adecuada la estructura organizacional a las nuevas competencias y un 68% cree necesario realizar cambios en la estructura sobre todo en las unidades que prestan servicio directo a la población.

Determinándose que la actual estructura organizacional perjudica en el cumplimiento de los servicios prestados a la población.





Consecuencias

Como consecuencia de la mala organización en la estructura organizacional se produce una mala coordinación, falta de información y desconocimiento de las competencias de cada Dirección dentro de las nuevas atribuciones de la Prefectura del Departamento de La Paz, ocasionando ineffectividad Institucional.

Pregunta

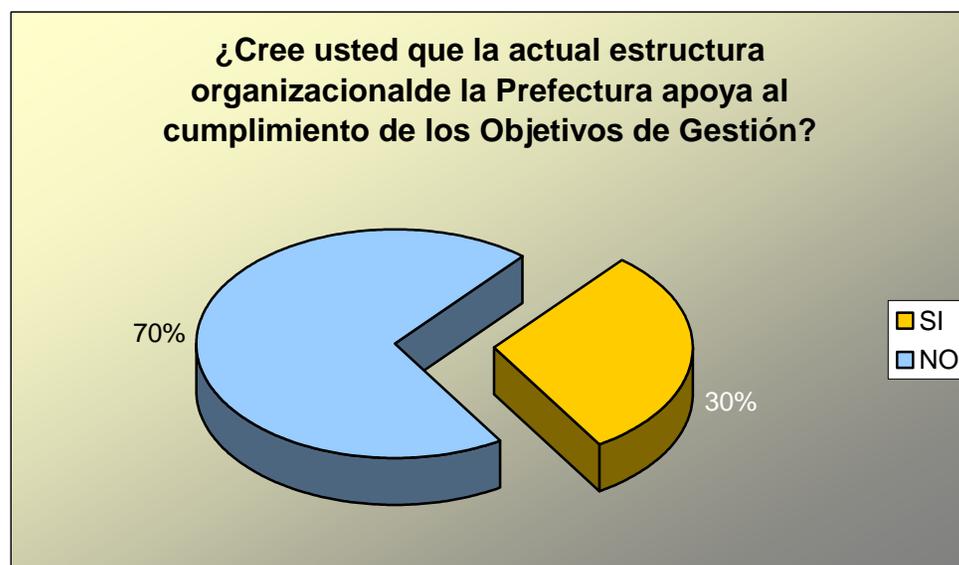
2.- ¿Cree usted que la actual Estructura Organizacional de la Prefectura del Departamento de La Paz apoya en el cumplimiento de los Objetivos de gestión?

Objetivo

Determinar si la actual estructura organizacional ha contribuido al logro de los objetivos Institucionales de la PDLP

Resultado

Del total de los funcionarios públicos de La Prefectura del Departamento de La Paz encuestados, el 30% cree y afirma que la actual organización de la Institución si apoya el cumplimiento de los objetivos de la Institución y un 70 % cree que no apoya el cumplimiento de objetivos Institucionales.





Consecuencias

Como consecuencia ante la falta de conocimiento de los Objetivos Institucionales se ve reflejado el poco compromiso de los funcionarios con la Institución, llevando adelante actividades que no apoyan los objetivos trazados, entorpeciendo el funcionamiento del mismo.

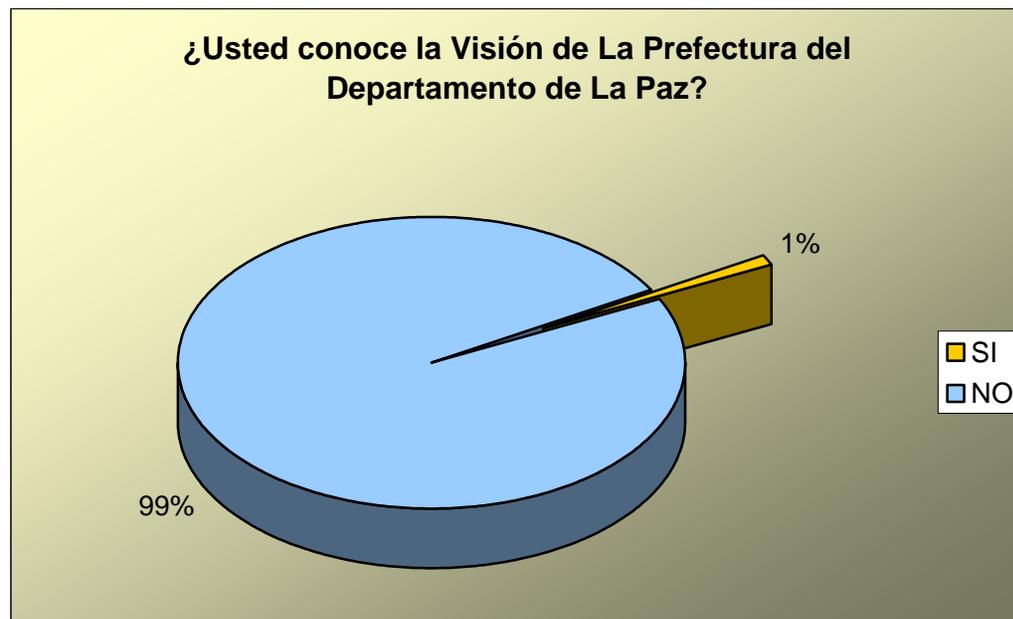
3.- ¿Usted conoce la Visión de la Prefectura del Departamento de La Paz?

Objetivo

Determinar el grado de conocimiento y compromiso del funcionario público con la organización.

Resultado

Del total de los funcionarios públicos de La Prefectura del Departamento de La Paz encuestados, el 1 % conocen la visión y un 99 % desconoce la visión de la organización.



Consecuencias

Según los resultados encontrados se nota el total desconocimiento de la Visión de La Prefectura del Departamento de La Paz en sus funcionarios, los mismo que



reflejan su incapacidad de apoyar a la Institución en las aspiraciones de desarrollo organizacional para la prestación de servicios a la población, que da como resultado el incumplimiento a las Metas trazadas por la Institución.

Pregunta

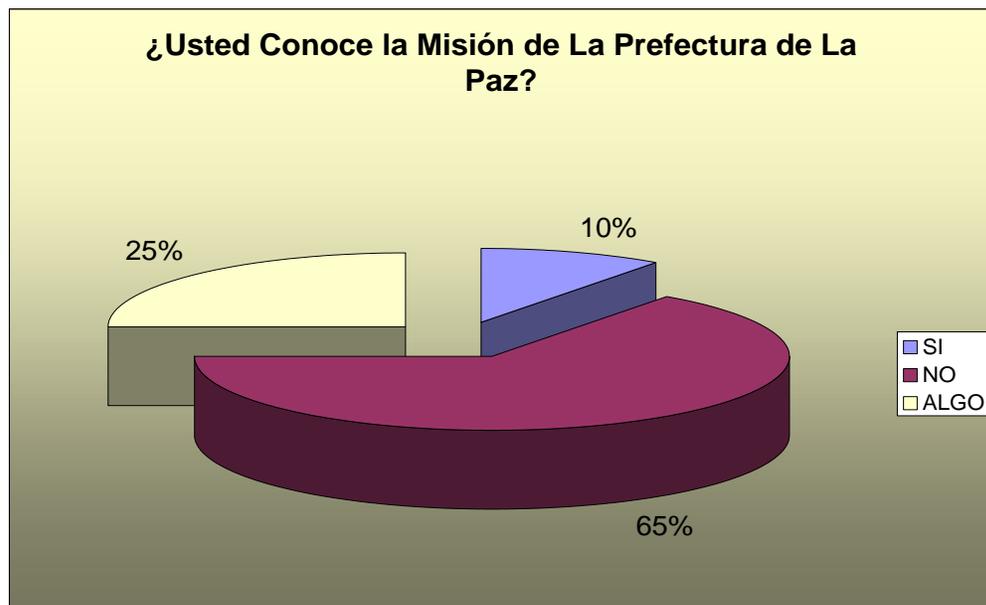
4.- ¿Usted conoce la Misión que la Prefectura del Departamento de La Paz tiene?

Objetivo

Determinar el grado de conocimiento de los funcionarios públicos, respecto al aporte que ellos realizan en la organización.

Resultado

Del total de funcionarios públicos de la Prefectura del Departamento de La Paz encuestados, el 25% describe y cita algunas partes de la Misión, el 10% si conoce la Misión y la explica y el 65% no conoce la Misión de la Prefectura.



Consecuencias

Este desconocimiento de la Misión por las unidades y funcionarios dependientes, crea una pérdida de identidad, siendo esta la razón de ser de la Organización.



Provoca que no se planifique, organice, dirija, controle ni adquiera las obligaciones que como Prefectura tiene con la población.

Pregunta

5.- ¿Cuál es el objetivo de la Dirección?

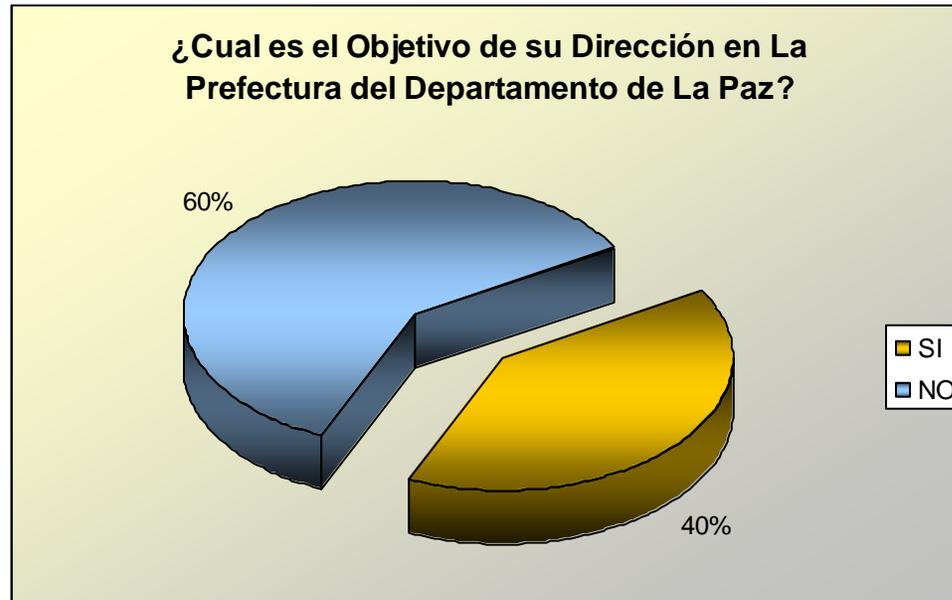
Objetivo

Determinar el grado de conocimiento y compromiso del funcionario público con las actividades que desempeña en su área.

Resultado

Del total de los funcionarios públicos de La Prefectura del Departamento de La Paz encuestados, el 35 % conoce los objetivos de su Dirección y un 65% desconoce los objetivos trazados por la Dirección.

Los resultados encontrados muestran claramente un desconocimiento de los funcionarios ante los objetivos trazados para cada Dirección.



Consecuencias

Como consecuencias ante lo expuesto vemos un incumplimiento a las funciones y obligaciones necesarias para alcanzar el logro de los objetivos que se tienen comprometidas como Dirección creando un retraso Institucional.



Pregunta

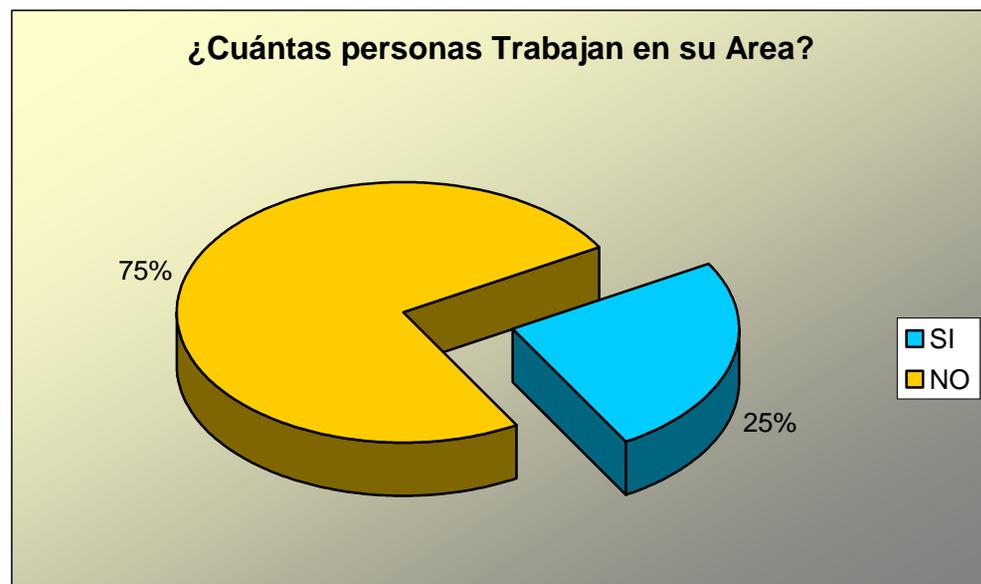
6.- ¿Cuántas personas trabajan en su área?

Objetivo

Determinar el grado de conocimiento, de los funcionarios respecto a las diferentes unidades con las que se interrelaciona.

Resultado

Del total de funcionarios públicos de la Prefectura del Departamento de La Paz encuestados, el 25% conoce a los funcionarios y unidades organizacionales, el 75% no conoce y no tiene un enfoque claro de las unidades y funcionarios con los que interrelaciona sus actividades.



Consecuencias

Este desconocimiento de las unidades y funcionarios con los que debe coordinar, crea un desequilibrio en la institución por la falta de conocimiento de los procesos, tiempos y responsables. Provocando demora en la prestación de servicios.



Pregunta

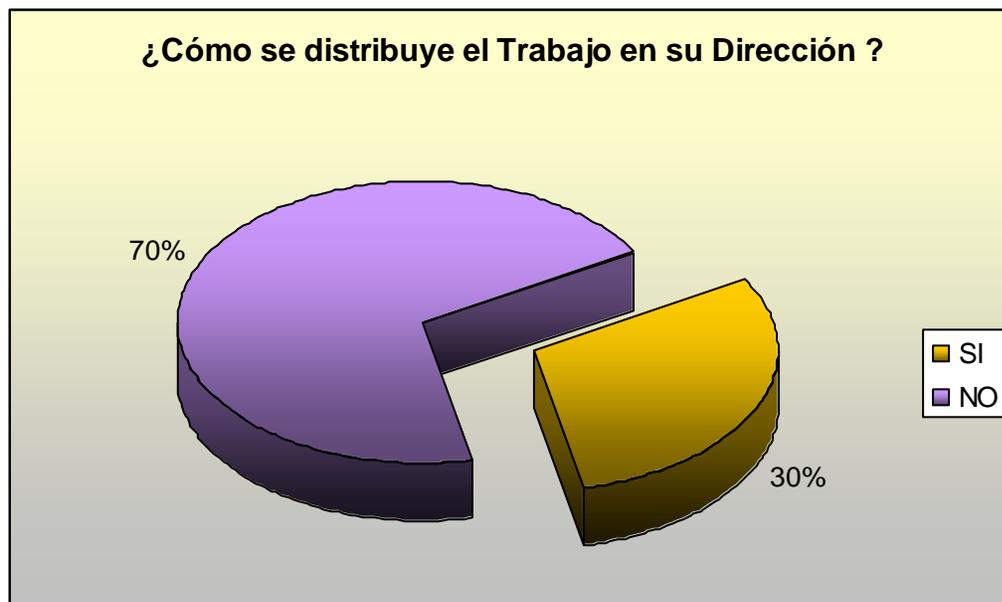
7.- ¿Cómo se distribuye el trabajo en su Dirección?

Objetivo

Determinar el grado de responsabilidad designada a cada unidad.

Resultado

Del total de los encuestados el 70% distribuye el trabajo de forma inadecuada, debido a la mala ubicación del personal y a que no se cuenta con personal especializado ni suficiente en las diferentes áreas, el 30% distribuye de forma adecuada el trabajo, sin embargo se presenta una sobre carga en el mismo por ser este mas especializado.



Consecuencias

La distribución de las actividades en las diferentes unidades de la organización es inadecuada, debido a que los cargos específicos son ocupados por personas capacitadas en áreas y temas diferentes que no tienen relación con las funciones que desarrollan en la Institución. Siendo estas las que procuran solucionar y responder a los problemas que se presentan, dando como resultado un alto grado de ineficiencia en los procesos que se realizan.



Pregunta

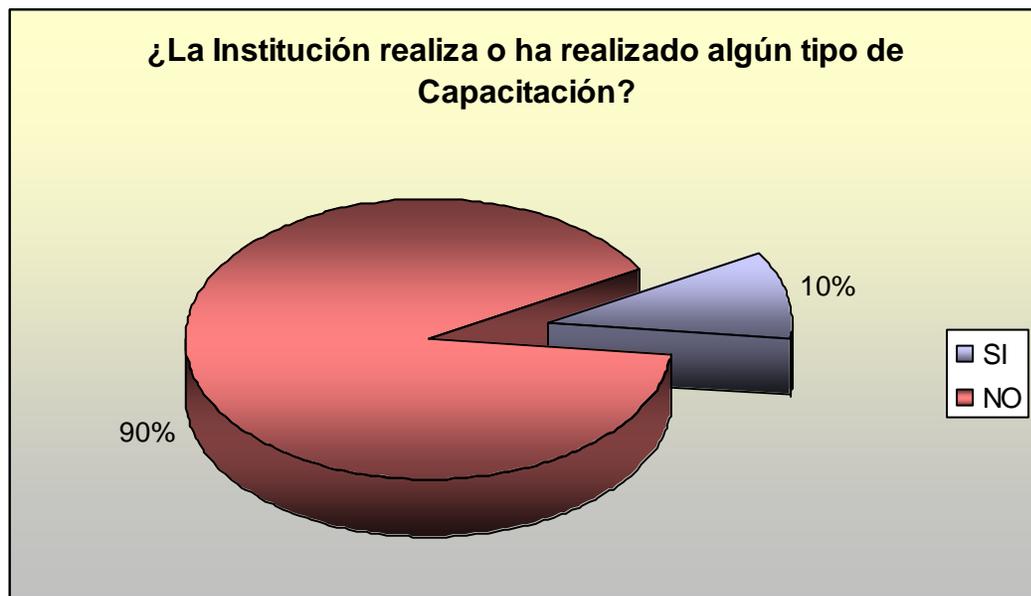
8.- ¿La Institución realiza o ha realizado algún tipo de capacitación?

Objetivo

Determinar si el funcionario público encuestado tiene el apoyo de la institución mediante cursos de capacitación (Recursos Humanos) y si además cuenta con el apoyo eficaz de su superior inmediato en temas específicos.

Resultado

Un 10% si indica que se dan cursos de capacitación, para mejorar el desempeño en sus actividades, sobre todo a los Directores y no así a los funcionarios de las diferentes direcciones, el 90% indica que no se realiza ningún tipo de capacitación especializada.



Consecuencias

De acuerdo a los resultados obtenidos vemos que existe una desactualización total de los funcionarios en temas específicos, creando incapacidad para aportar con nuevas ideas y estrategias en la optimización de sus funciones, este factor incide en la ineficiencia general de las actividades y retraso en el logro de objetivos del Área.



Pregunta

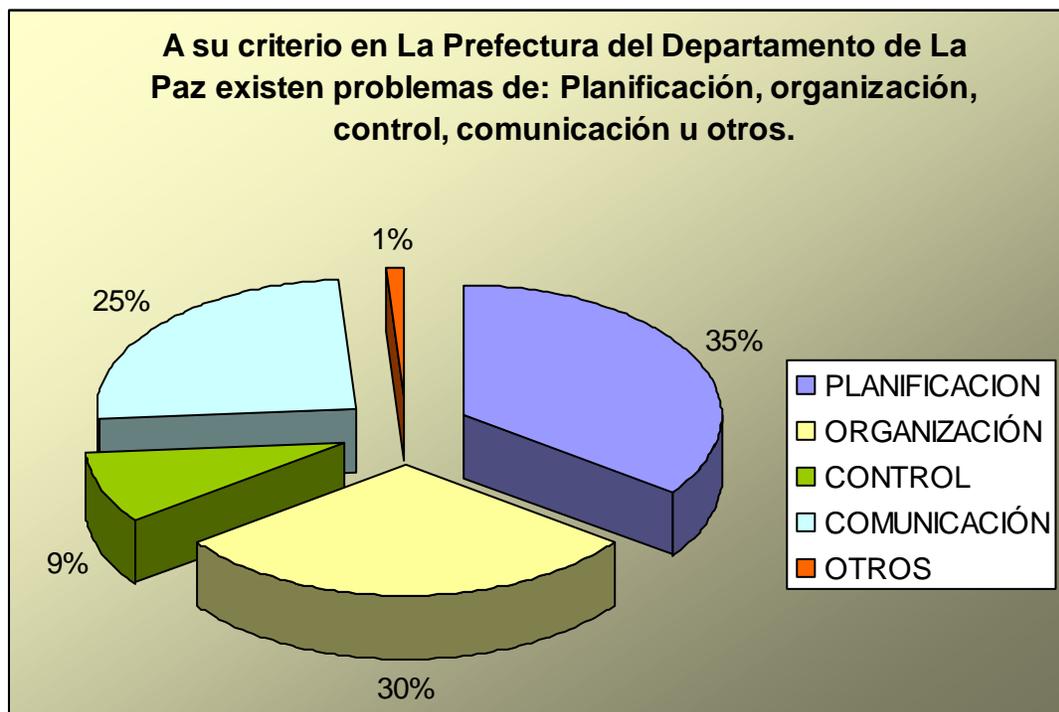
9.- A su criterio en La Prefectura del Departamento de La Paz existen problemas de: Planificación, Organización, Dirección, Control, Comunicación u otros.

Objetivo

Determinar que problema es considerado preponderante para un mal funcionamiento en la prestación de servicios y actividades que tiene a su cargo La Prefectura del departamento de La Paz.

Resultado

Del total de funcionarios públicos encuestados de La Prefectura del Departamento de La Paz, el 35% indica que el principal problema es el de planificación, un 30% organización, 9% control, y un 25% comunicación y coordinación, 1% respectivamente de dirección y otros.





Consecuencias

Ante lo observado tenemos que: La mala Planificación organizacional de las actividades es la principal causa de la descoordinación entre Direcciones y Unidades de la institución. Provocando una Inadecuada Organización que produce un desorden organizacional, mala comunicación, duplicando funciones, por la incorrecta ubicación y dependencia que retarda tiempos en los procesos, elimina responsables y responsabilidades, incluyendo la desactualización de los instrumentos Normativos - administrativos tales como (Manual de Organización y Funciones, Manual de Procesos, Manual de Procedimientos, Reglamento Interno y Reglamentos Específicos).

Pregunta

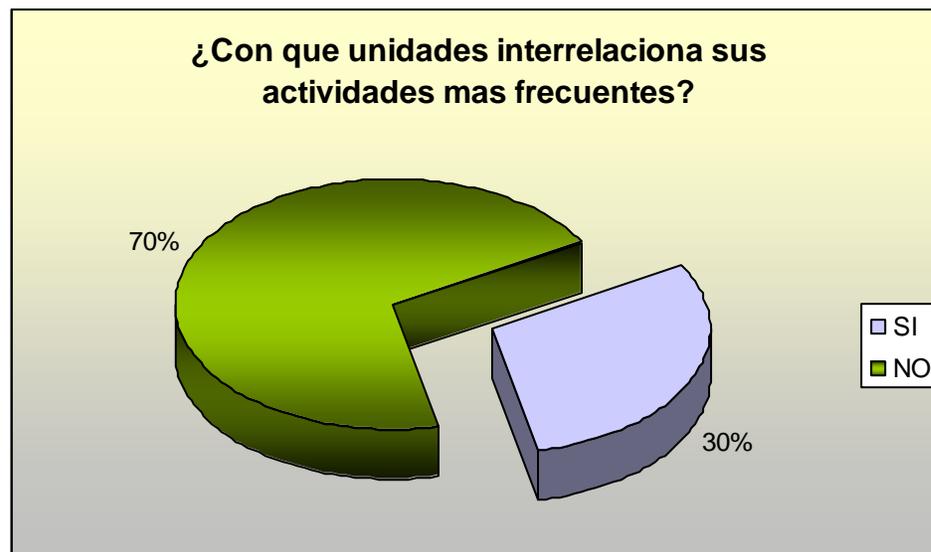
10.- ¿Con que unidades interrelaciona sus actividades mas frecuentes?

Objetivo

Conocer los procesos de coordinación entre las diferentes áreas organizacionales.

Resultado

Del total de los encuestados se determinó que el 30% conoce la mayoría de los procesos que se llevan a cabo en las diferentes áreas y un 70% que desconoce los proceso de coordinación entre las diferentes áreas organizacionales.





Consecuencias

El retraso de la consecución de los procesos, afectando el cumplimiento de los objetivos institucionales, reflejando que no existe coordinación entre las actividades y responsabilidades que cada dirección debiera asumir con otras, para la prestación de servicios, generando una demora importante en los mismos.

Pregunta

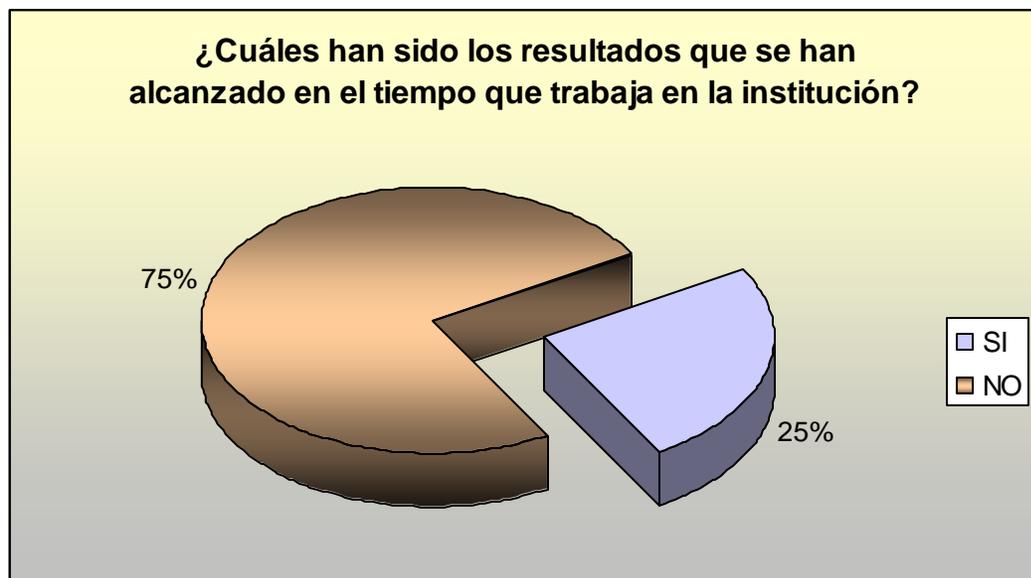
11.- ¿Cuáles han sido los resultados que se han alcanzado en el tiempo que trabaja en la Institución?

Objetivo

Determinar el grado de cumplimiento y conocimiento de los resultados obtenidos en las diferentes áreas organizacionales.

Resultado

Del total de los encuestados se determino que un 25% cumple con las actividades y obligaciones asumidas, el 75% no conoce las metas asumidas.



Consecuencias

Según lo resultados mencionados se nota claramente que la gran mayoría de los



funcionarios públicos no tienen precisión ni conocimiento de la secuencia lógica de las actividades asumidas ni metas comprometidas, eliminando la posibilidad de medir el grado de cumplimiento de la Institución.

Pregunta

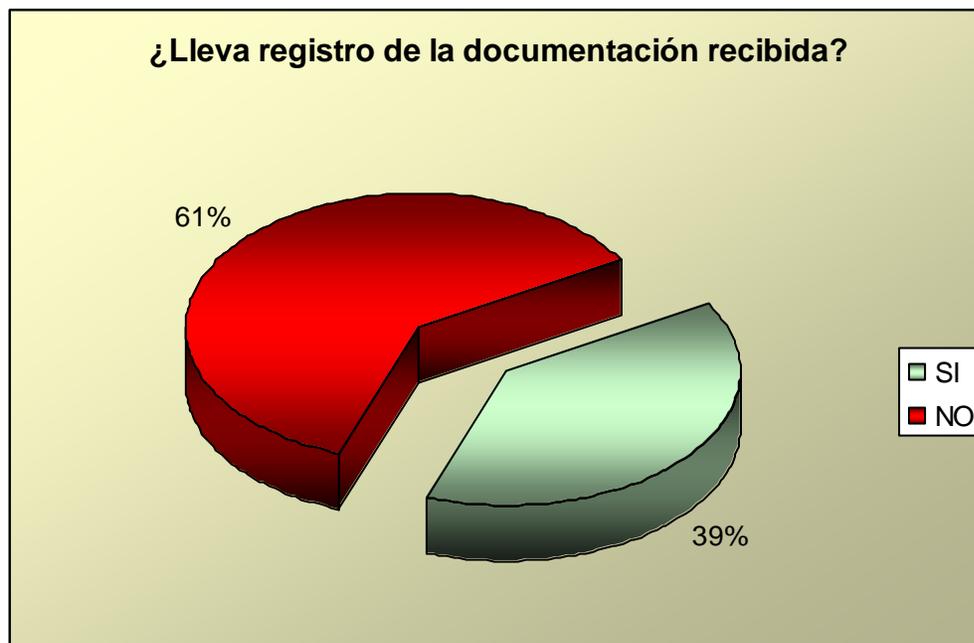
12.- ¿Lleva registro de la documentación recibida?

Objetivo

Poder establecer si la documentación que los funcionarios reciben esta registrada y si es posible contar como objeto de descargo cuando sea necesario.

Resultado

El 61% de los funcionarios encuestados no tienen el cuidado de registrar la documentación que reciben a su cargo, y un 39% si lleva un registro de la documentación a su cargo.



Consecuencias

El resultado encontrado ha generado que la Institución no tenga un respaldo de las actividades, planes y proyectos que lleva adelante, evitando la consecución de los mismos de una gestión a otra gestión.



A esto también se atribuye el mal servicio a los usuarios que tienen que tolerar la excesiva demora en la consecución de sus trámites.

Por lo que se observó, un gran porcentaje de funcionarios ve necesario un cambio en la estructura organizacional actual, debido a que la misma debe ser apropiada a las nuevas competencias prefecturales, cantidad de áreas organizacionales y nuevos medios de coordinación, que promueva una mejor actuación de esta entidad pública ante las necesidades de la población y permita se agilicen y mejoren los servicios prestados.

5.9 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL VIGENTE DURANTE EL DIAGNOSTICO

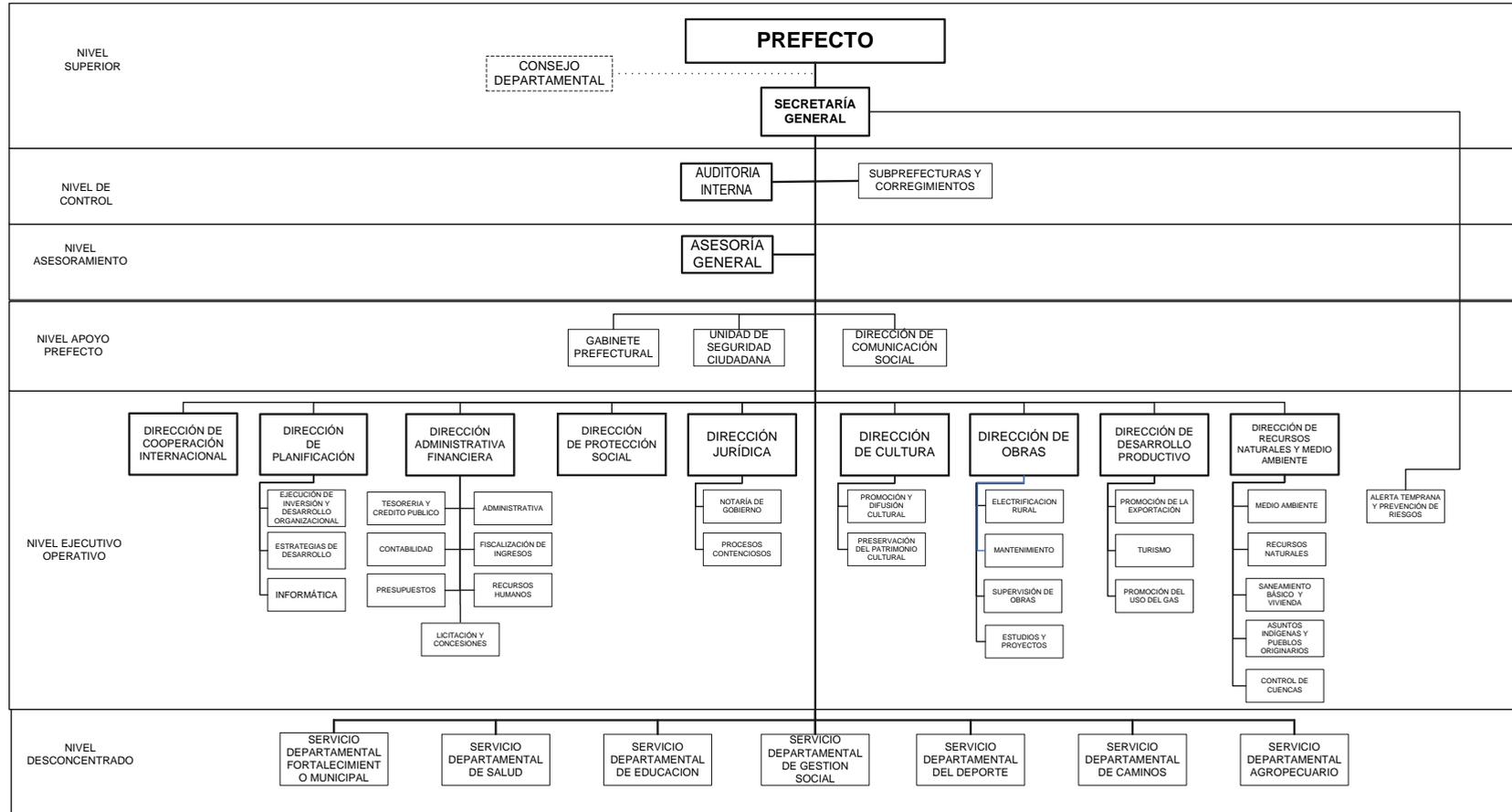
Con el propósito de utilizar los datos obtenidos en el diagnóstico organizacional, y como metodología de aprendizaje, a continuación se muestra detalladamente un análisis de:

- La Estructura Organizacional
- Niveles

Presentamos a continuación el organigrama de la Prefectura del Departamento de La Paz:



ORGANIGRAMA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ



DS 25060 de 02-06-98 DS N° 26767 de 09-08-02
DS 28583 de 16-01-05
Aprobado con R.A.P. N° 274 de 18-04-05

Elaborado por: Unidad de Ejecución de Inversión y Desarrollo Organizacional (UEIDO) - EVR
L.P. 22 de febrero de 2006

Dr. José Luis Paredes Muñoz
PREFECTO DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ



5.9.1 Observaciones:

Una vez analizada la estructura anterior se observó que:

- a) La misma no se rige a la normativa establecida en el D.S. 25060 ni el D.S. 26767 en la que se establecen los niveles, direcciones y unidades a considerar para la conformación de la estructura prefectural.

Siendo este el caso de las siguientes áreas:

- El área de las Subprefectura y Corregimientos se encuentra actualmente ubicada en el nivel de control, debiendo ser parte del nivel desconcentrado ya que la misma no tienen como competencias el de controlar y fiscalizar a las diferentes Áreas, si no la de representar al Prefecto a nivel municipal.
- Desarrollo Organizacional no figura como unidad independiente en la estructura, dependiendo actualmente de la Dirección de Planificación y limitando su accionar, debiendo ser parte del nivel de apoyo al Prefecto, para una adecuada organización institucional.
- La Unidad Estrategias de Desarrollo también debe ser considerada en el nivel de apoyo al prefecto debido a que esta monitorea, evalúa el cumplimiento de los objetivos y resultados de la entidad en relación a los planes.
- En el Nivel ejecutivo operativo no se cumple con lo establecido el D.S 26767. Que limita la cantidad de unidades dependientes por Dirección, además existe un excesivo número de Direcciones en este nivel.



- b) No ha sido eficiente en el logro de los Objetivos trazados para la gestión 2006. de acuerdo al Informe sobre la ejecución de la agenda estratégica prefectural en la cual habla de la programación de proyectos frente al Cumplimiento de los Resultados Obtenidos se ve reflejado el promedio del avance físico que fue del 48.32% del 100% de lo comprometido⁴¹.
- c) Las Direcciones y Unidades son creadas de acuerdo a requerimientos políticos y no van orientadas a la satisfacción de las necesidades institucionales, esto se ve reflejado en el nivel ejecutivo operativo donde existe una excesiva cantidad de direcciones y unidades con una mala ubicación en la dependencia lineal.
- d) Esta compuesta por variadas unidades que realizan duplicidad de funciones tal es el caso de las siguientes unidades:
- Unidad de Turismo que es dependiente de la Dirección de Desarrollo Productivo, la cual tiene las mismas atribuciones y responsabilidades que la Unidad Promoción y Difusión Cultural, que es dependiente de la Dirección de Cultura,
 - Unidad de Estrategias de Desarrollo dependiente de la Dirección de Planificación que cumple con las mismas atribuciones y responsabilidades que la Unidad de Estudio y Evaluación de Proyectos dependiente de la Dirección de Obras.
- e) Algunas Direcciones y Unidades no tienen conocimiento de donde empiezan y terminan sus funciones, deberes y obligaciones, tal es el caso de la Dirección de Cooperación Internacional, que no esta incluida en el MOF y no cuenta con ningún tipo de Documento que le atribuya funciones.

⁴¹ Informes sobre la Ejecución de la Agenda Estratégica Prefectura, Instructivo DP-I-2146-2005



5.10 ANÁLISIS POR ÁREAS ORGANIZACIONALES

Auditoria Interna

La Dirección de Auditoria Interna tiene definido como objetivo el de Evaluar el grado de cumplimiento y eficacia de los sistemas de administración y los instrumentos de control interno incorporados a ellos; determinar la confiabilidad de los registros y los estados financieros, analizar los resultados y la eficiencia de las operaciones.

Sin embargo la misma no cumple con su objetivo debido a que se limita a realizar y revisar los estados financieros, verificar se cumplan con las normas legales que regulan el ordenamiento jurídico administrativo aplicables y obligaciones convenidas de la entidad informa al prefecto de las mismas, pero a la vez obvia muchas de sus funciones como la de promover la capacitación y actualización de los servidores públicos en la contraloría, este no se lleva a cabo debido a la excesiva rotación de personal, no establece mecanismos de seguridad para la custodia de los papeles de trabajo que respaldan informes, dándose esto en cada cambio de gestión donde mucha información se pierde, evitando encontrar indicios sobre responsabilidad por la función pública

Debido a esto esta Dirección no apoya a la institución en el cumplimiento de sus objetivos y metas al no emitir una recomendación real del análisis de las operaciones examinadas.

Subprefecturas y Corregimientos

Como objetivo tiene el de representar al Prefecto a nivel cantonal, constituyéndose en la autoridad máxima de la misma como responsable a la aplicación de las políticas emanadas de la Prefectura.

De acuerdo a el objetivo asignado a las subprefecturas vemos pues que de acuerdo al D.S. 26767 este no pertenece al nivel de Control, mas bien debería ser



asignado al nivel Desconcentrado, por ser dependiente de las diferentes áreas de la Prefectura que le brindar apoyo, asistencia técnica y control a toda actividad ejecutada.

A si mismo vemos que como nivel desconcentrado los problemas que enfrentan es la falta de proyectos en los diferentes municipios y personal poco capacitado, motivos por los que no se apoya el fortalecimiento municipal reflejado en el bajo nivel de desarrollo departamental.

Asesoría General

La unidad de Asesoría General tiene como objetivo el de apoyar al prefecto en temas específicos y especializados para la gestión institucional, en el marco de la normativa vigente en el país.

El grado de cumplimiento de las funciones que desempeña esta Dirección es deficiente, por la falta de información, coordinación con las diferentes Direcciones para poder emitir opinión sobre aspectos relacionados con temas sociales y económicos, dentro el contexto prefectural. Por lo cual el logro de los objetivos trazados por esta Dirección no se puede cumplir.

Gabinete Prefectural

Tiene como objetivo el de proporcionar un eficiente apoyo al prefecto a través del manejo de la agenda, administración de la correspondencia prefectural y coordinación con relaciones públicas y protocolo.

El objetivo de la Dirección no se cumple por la falta información y coordinación con las Direcciones para poder establecer la agenda prefectural garantizando que se coadyuve en el desarrollo de las funciones del Prefecto, estableciendo los temas de mayor relevancia para ser atendidos.



Unidad de Seguridad Ciudadana

El objetivo que se le asigna es el de Coordinar con la Policía Nacional y con VEDECICODI, la ampliación de formas de participación de los miembros de la sociedad civil en seguridad ciudadana y gestión de riesgos.

Esta unidad actualmente se limita a controlar y vigilar las instalaciones del Palacio Prefectural, si bien su objetivo esta establecido la Unidad no presenta un programa de Operaciones Anual en relación a sus funciones que involucren el control y vigilancia de las acciones de la ciudadanía, esto debido al respaldo insuficiente de la Institución tanto en recursos humanos como financieros para poder encarar y poner en practica estrategias de prevención.

Unidad de Comunicación Social

El objetivo propuesto en esta unidad es el de Proyectar una buena imagen corporativa de la Prefectura hacia las instituciones, organizaciones y ciudadanía en general mediante la información del trabajo que realiza la Prefectura en beneficio de las 20 provincias.

Actualmente esta unidad viene llevando adelante el proceso de recolección de información de las diferentes áreas de la prefectura, sin embargo esto no es totalmente cumplido debido a que muchas no proporcionan información clara, precisa y real de sus actividades, viéndose reflejado en un inadecuado apoyo informativo. Incluido a todo esto el hecho de que no se ha diseñado y menos aplicado ninguna política, estrategia o metodología de difusión de la información.

Dirección de Cooperación Internacional

Esta Dirección es de reciente creación, no tiene establecido sus objetivos ni funciones por lo que los funcionarios que trabajan en esta Dirección vienen desempeñando duplicidad de funciones con otra dirección por lo que no contribuyen con el logro de los objetivos Institucionales, pero que por el denominativo que lleva se considera ser la responsable de conseguir recursos necesarios para la ejecución de los proyectos



Dirección de Planificación

Esta Dirección no se encuentra definida por el D.S. 25060, sin embargo la prefectura también puede crear Direcciones que considere necesarias para su accionar, debiendo la misma orientar y coordinar técnicamente las acciones de la prefectura, en la toma de decisiones en el corto, mediano y largo plazo respecto a la utilización de los recursos disponibles para las acciones del desarrollo departamental.

A la vez la misma esta compuesta por la unidad de Ejecución de inversión y desarrollo organizacional, la unidad de estrategias de desarrollo y la unidad de informática.

Los resultado obtenidos por la Dirección se mide a través del monitoreo y cumplimiento de la entidad en relación al Plan Estratégico Institucional (PEI) y Programa de Operaciones Anual (POA) en el marco del Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social (PDDDES), que en la gestión 2006 refleja que solo fue de un 42%. Por lo cual se puede determinar que no a podido responder con el objetivo propuesto.

Dirección Administrativa Financiera

Compuesta por la unidad de tesorería y crédito publico, la unidad de contabilidad, la unidad de presupuesto, la unidad de licitaciones y concesiones, la unidad administrativa, la unidad de fiscalización de ingresos y la unidad de recursos humanos, cuyo objetivo es el de aplicar los sistemas administrativos financieros y no financieros de la ley 1178 en la prefectura a través del cumplimiento de las funciones y actividades previstas por ley y aplicación de las normas establecidas en los siete subsistemas.

Esta Dirección es una de las mas grandes debido a que debe cumplir y hacer cumplir lo establecido en los sistemas y subsistemas de la ley Safco, sin embargo al Planificar, organizar, dirigir , controlar, los recursos de la prefectura determinándose que es considerada como una de las Direcciones mas relevantes



para el funcionamiento de la institución por el alto grado de responsabilidad e importancia que tienen las tareas que desempeñan, por lo tanto la comunicación debería ser mas fluida con información al día retardando excesivamente la mayoría de los procesos que pasan por ella no permitiendo el cumplimiento del objetivo trazado por la Dirección.

Dirección de Protección Social

La Dirección de Protección social tiene como principal función la de Lograr el desarrollo integral y mejorar la calidad de vida de la persona. Sin embargo esta tarea no es cumplida, debido a que no cuenta con personal especializado que pueda identificar las demandas sociales del departamento, como consecuencia de que esta no limita sus atribuciones o competencias existiendo una clara duplicidad de funciones no solo con la Unidad de Genero sino también con el Servicio Departamental de Gestión Social, por lo que es de gran importancia comenzar a definir sus funciones para poder medir el grado de cumplimiento del objetivo trazado.

Dirección Jurídica

Esta Dirección se encuentra compuesta por las Unidades de Notaria de Gobierno y Procesos Contenciosos, teniendo como objetivo el de Gestionar y controlar actos generales y administrativos, además de las actividades, acciones y funciones de la Prefectura.

Sin embargo esta Dirección no ha propuesto ninguna política o estrategia dentro el ámbito departamental, limitándose a apoyar las acciones que realiza el prefecto. Además la misma no cuenta con el apoyo necesario de materiales de escritorio y cantidad de personal capacitado reflejado en una excesiva retardación en los procesos y servicios que presta a la población.



Dirección de Cultura

Esta cuenta con la unidad de Promoción y Difusión Cultural y la Unidad de Preservación del Patrimonio Cultural, cuyo objetivo es el de promover políticas culturales, rescatar, defender y proteger el patrimonio cultural tangible e intangible, fomentar y difundir la cultura a nivel departamental, capacitar e incentivar la defensa de nuestra identidad cultural, investigar y rescatar culturas existentes en el departamento, brindar asistencia técnica, poner en valor recursos culturales que pueden ser insumos para el desarrollo de las regiones a través del turismo o micro empresas, velar por la salvaguarda del patrimonio cultural.

Esta Dirección actualmente delimita su accionar a coordinar actividades culturales con otras instituciones, sin embargo ha dejado de lado la tarea de concienciar y capacitar a la población en temas culturales y se encuentra realizando duplicidad de funciones con la Unidad de Turismo.

Dirección de Obras

De esta Dirección dependen la unidad de Electrificación Rural, la unidad de Mantenimiento de equipos, la unidad de Supervisión de Obras y la Unidad de estudios y proyectos. Asumiendo como objetivo el de Ejecutar, evaluar y fiscalizar las obras que se ejecutan y apoyan el desarrollo de la infraestructura física del departamento, incrementando la cobertura de servicios básicos, energía eléctrica y vinculación caminera.

Esta Dirección cuenta con unidades de reciente creación como la de estudios y proyectos la misma que actualmente no tiene asignado un objetivo y funciones específicas ocasionando problemas de coordinación dentro la Dirección. Evitando cumplir con su objetivo y retardando los procesos de ejecución en las diferentes obras.



Dirección de Desarrollo Productivo

De la misma dependen la unidad de Promoción de la Exportación, unidad de turismo y la unidad de Promoción y uso del Gas, cuyo objetivo es el de Diseñar políticas y estrategias compatibles con las políticas nacionales para promover el desarrollo productivo integral y sostenible, coordinar el diseño de planes sectoriales y proyectos de turismo, pequeña industria y microempresa, promoción productiva y exportaciones, desarrollo agropecuarios y metrología, promover y coadyuvar las acciones y procesos que permitan incrementar y estimular la inversión en las PyME`s y promover y apoyar las acciones y procesos que permitan incrementar y estimular la productividad con fines de exportación de bienes y productos paceños. Promover políticas de desarrollo social y cultural, proteger el patrimonio cultural, defender los derechos de propiedad intelectual, fomentar y difundir la cultura en el ámbito departamental.

Como se ve reflejado en el objetivo se ve una clara duplicidad de funciones con el área de cultura que desempeña iguales funciones a pesar de lo observado vemos también que esta no ha trabajado en diseñar políticas y menos estrategias que promuevan el desarrollo en sus diferentes unidades, además esta no cuenta con información de gestiones anteriores que permitan se realice un seguimiento a lo proyectado, motivo por el que no apoya en el cumplimiento de metas de la Institución por no contar con información real para apoyar proyectos de inversión vinculados con el desarrollo productivo.

Dirección de Recursos Naturales y Medio Ambiente

Su objetivo es el de Dirigir, coordinar, monitorear y coadyuvar en la preservación, conservación e implementación de la gestión ambiental que conlleve al desarrollo sostenible de los recursos naturales en el departamento. La misma cuenta con las unidades de Medio Ambiente, Recursos Naturales, Saneamiento Básico y Vivienda, Asuntos Indígenas y Pueblos Originarios y Control de Cuencas.



Si bien esta asume una función muy importante para la institución, la misma no cuenta con el apoyo suficiente en recursos financieros y tecnológicos motivo por el que retarda su accionar.

Alerta Temprana y Prevención de Riesgos

Si bien la Ley 2140 Ley para la Reducción de Riesgos y Atención de Desastres y/o Emergencias en su art. 11 establece la creación de una Unidad de Alerta Temprana y Prevención de Riesgos en las Prefecturas y/o municipios la misma actualmente no cuenta con suficiente personal que permita mejora su accionar otro de sus problemas que presenta es la ubicación que actualmente tiene que no es la más adecuada, debido a que la gestión de riesgos debe ser transversalizada en todo el que hacer institucional.

Debiendo también incorporar una gestión de riesgos tanto en el Plan de Desarrollo Departamental Económico y Social (PDDES) y en el Plan Estratégico Institucional (PEI), como en el Programa Operativo Anual (POA).

5.11 MATRIZ F.O.D.A.

PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación con los diferentes ministerios. • Representación física en todo el departamento • Relación mas directa y coordinada con los municipios (servicios) • Ampliación de atribuciones y obligaciones departamentales <p>Convenios Institucionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía Municipal • Facilidad de accionar por las nuevas atribuciones • Acceder a mayor cooperación financiera



DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Insuficiencia Presupuestaria para inversión y gasto corriente• Excesiva movilidad de personal• Ausencia de coordinación y comunicación interna• Falta de equipos actualizados• Infraestructura inadecuada• Falta de documentos e instrumentos normativos necesarios• Falta de Recursos Humanos capacitados• Excesivo retraso en diferentes tramites/procesos	<ul style="list-style-type: none">• Ingerencia política del personal• Burocracia generada por la interrelación con el aparato estatal• Inestabilidad gubernamental• Poca credibilidad a autoridades prefecturales• Duplicidad de funciones

5.12 CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis y las observaciones se llegó a las siguientes conclusiones especificadas de acuerdo al proceso administrativo “planificación, Organización, Dirección y Control”, que forman un enfoque global.

a. Planificación

- Si bien las autoridades administrativas tiene conocimiento de la Misión y objetivos generales de la Institución, estos no son difundidos para su conocimiento en las diferentes direcciones y mucho menos en las unidades organizacionales, obstruyendo el seguimiento de los diferentes planes propuestos.
- La mayoría de los funcionarios no tienen participación plena en la elaboración de los Objetivos de Gestión, limitándose al cumplimiento de sus



actividades rutinarias, que no aportan en la ejecución del Plan Operativo Anual.

b. Organización

- La actual estructura organizacional no ha sido eficiente, por no responder ante los cambios sociales, limitando el accionar de la institución por no contar con áreas necesarias para una mejor coordinación.
- La falta de formalización de la organización se ve reflejado en la desactualización del Manual de Organización y Funciones por haber sido elaborado el año 2002 y no contar con el Manual de Procesos y Procedimientos.
- Si bien existen algunas Guías metodológicas, las mismas no están aprobadas por Resolución Prefectural, ni difundidas para la elaboración de los diferentes documentos.
- Los Instrumentos Normativos como Reglamentos Específicos e Internos no se encuentran revisados ni actualizados
- La ubicación física de los ambientes de las Direcciones y unidades, no es adecuada, complicando la coordinación, la fluidez de la comunicación y retrasando la documentación.
- Esta institución cuenta con numerosas unidades organizacionales, provocando en muchos casos duplicidad de funciones.
- La mayoría de los funcionarios desconocen totalmente los procesos que se llevan a cabo en la institución.
- La falta de acceso a tecnología apropiada para cumplir con las actividades programadas.

c. Dirección

- No se cuenta con una adecuada dirección, debido a que no existe una coordinación en la ejecución de los planes con la estructura organizacional.



- Falta de motivación del personal, ya que no existe ningún tipo de aliciente y recompensa para el personal que trabaja horas extras, por lo tanto no se induce a los funcionarios de la institución a contribuir con los objetivos planificados.
- No existe un correcto manejo de la información, debido a que la comunicación se maneja en forma directa entre Directores de área, limitando la información a los funcionarios que deberían apoyar en las metas de la Institución

d. **Control**

- No hay garantías para el éxito de los planes, debido al constante cambio continuo de autoridades, que evita se realice un control interno que satisfaga los requerimientos de la institución
- No existe un control efectivo sobre el cumplimiento de los objetivos planteados por Direcciones y unidades.
- No existe ningún seguimiento que garantice el cumplimiento de los tiempos establecidos en los servicios que se presta a la población.
- No se lleva a cabo ningún control para garantizar que los funcionarios públicos cumplan con los requisitos establecidos y exigidos para cada cargo.

5.13 RECOMENDACIONES

En función a las conclusiones realizadas anteriormente, ahora se procede a señalar las siguientes recomendaciones:

- a) Reformular la estructura organizacional, tomando en cuenta los resultados de este análisis, incorporando en sus áreas existentes, las nuevas competencias identificadas por los encuestados, en la medida de las posibilidades reales.
- b) Rediseñar procesos para cada Área Organizacional



- c) Rediseñar mecanismos de coordinación interna.
- d) Actualizar el reglamento específico del sistema de organización administrativa (RE-SOA).
- e) Actualizar e Implementar los Diferentes documentos administrativos, en especial el Manual de Organización y Funciones y posteriormente el Manual de Procesos.
- f) Adicionalmente contemplar la difusión y capacitación de estos documentos.

Si bien existen problemas, estos están en su mayoría dentro del campo de acción de la propia entidad. La aprobación de una nueva estructura que incorpore la nueva misión y visión de la entidad, permitirá encarar la gestión prefectural bajo parámetros de eficacia, eficiencia y transparencia. Conjuntamente, se actualizarán y formalizarán los procesos técnicos. El requerimiento de equipos, material y acceso a la tecnología debe ser gestionado y adecuado a la realidad presupuestaria de la entidad, pero puede considerarse que es un tema que solo depende de la voluntad y decisión del ejecutivo y que tiene muchas probabilidades de ser resuelto favorablemente.



CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 ANTECEDENTES.

Una vez identificados y hallados los principales problemas que afronta La Prefectura del Departamento de La Paz en cuanto a su diseño organizacional, se procedió a desarrollar la presente propuesta de solución.

En este sentido lo primero que se hizo fue tomar como línea base lo estipulado en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (S.O.A.) de la Ley SAFCO y los conocimientos adquiridos en la Carrera de Administración de Empresas sobre organización, con el fin de reformular los aspectos organizacionales como:

- Misión,
- Visión,
- Objetivos,
- Estructura Organizacional
- Formalización de la estructura en los Manuales de Organización y Funciones, de Procesos y de Procedimientos.
- Fusionar y/o reubicar áreas y unidades organizacionales.
- Suprimir y/o áreas y unidades organizacionales.
- Redefinir canales y medios de comunicación.
- Redefinir instancias de coordinación interna y/o externa.



6.2 OBJETIVOS

- 1) Proponer el rediseño de la estructura de la Prefectura del Departamento de La Paz de tal manera que permita el logro de los objetivos Institucionales de manera racional, a través del establecimiento de funciones, procesos y procedimientos.
- 2) Optimizar los sistemas procesos y procedimiento técnico/administrativo para la formulación, programación y ejecución de objetivos, políticas, estrategias, normas y procedimientos de gestión institucional.
- 3) Organizar los sistemas de información de apoyo a los planes y objetivos de la Prefectura.
- 4) Analizar la ubicación de las áreas y niveles a fin de verificar la calidad de su funcionamiento.
- 5) Redefinir instancias de coordinación interna y de relación interinstitucional.
- 6) Revisar y actualizar instrumentos normas y reglamentación de los diferentes procesos y procedimientos uniformando los diferentes documentos.
- 7) Elaboración de formatos de documentación interna.

6.3 PROCESO DEL DISEÑO (REDISEÑO) ORGANIZACIONAL

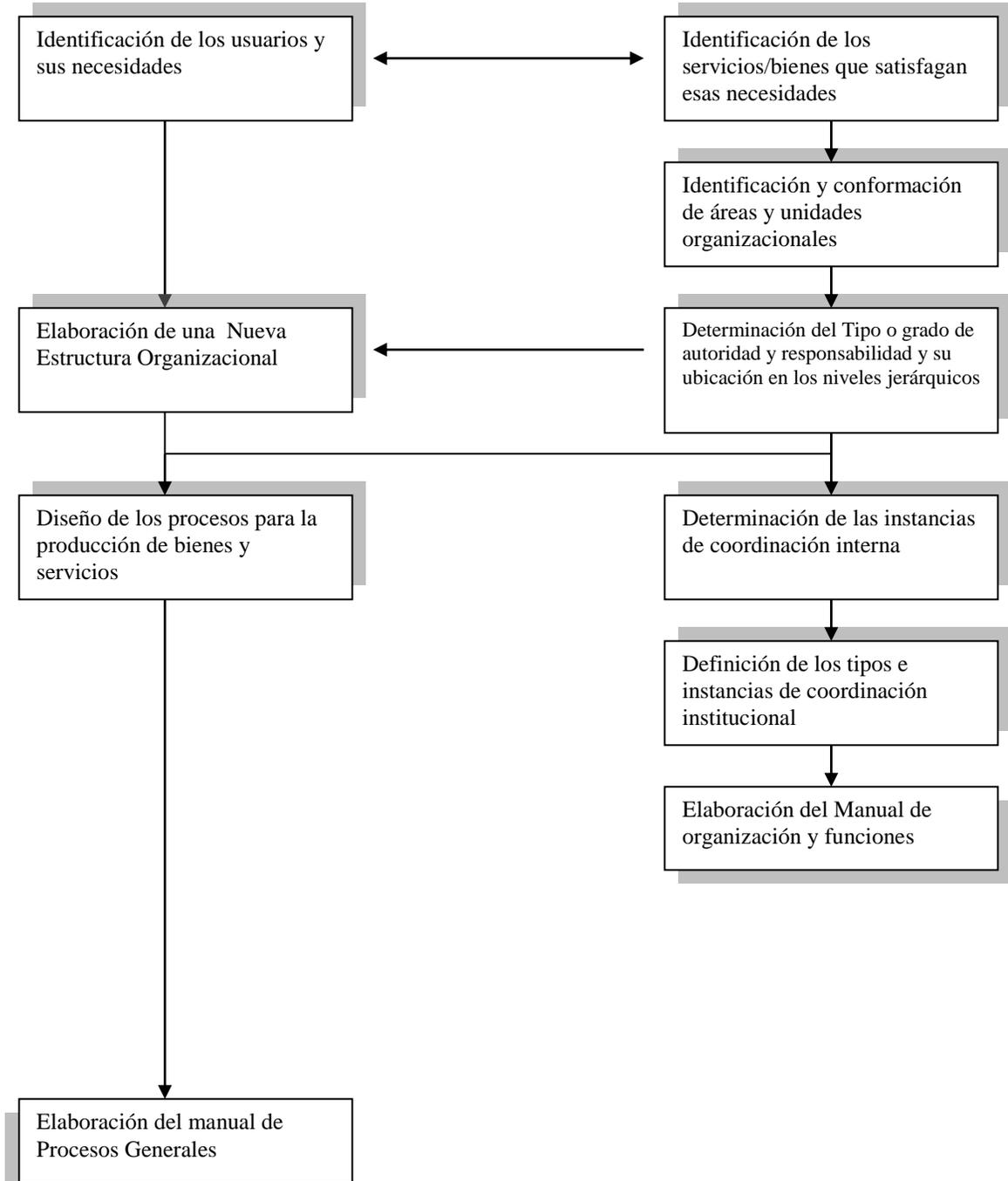
El proceso que se realizó comprende las siguientes etapas:

- Rediseño de Misión y Visión
- Rediseño de la estructura organizacional
- Elaboración del Manual de Organización y Funciones
- Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos



Cuadro N° 3

PROCESO DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL



Fuente: NORMAS BÁSICAS DEL S.O.A



Propuestas presentadas a continuación:

Misión

Ser un Gobierno departamental que promueva el desarrollo, aplicando una adecuada planificación administrativa y de los recursos públicos para proporcionar calidad en los servicios prestados en coordinación con instituciones a nivel nacional y municipal, con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus pobladores.

Visión

Ser una institución Departamental con una administración líder proactiva y propositiva, capaz de promover el desarrollo económico, social con equidad, participación y transparencia.

6.4 DISEÑO ORGANIZACIONAL

Una vez establecidos los aspectos organizacionales (misión, visión y objetivos) de la institución, se procedió al rediseño de la organización que contribuyo al logro de los objetivos institucionales por lo que se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Procesos
- b) Autoridad y Niveles Jerárquicos, alcance de control
- c) Áreas y Unidades Organizacionales
- d) Coordinación Interinstitucional
- e) Canales y medios de comunicación

Mismos que permitirán apoyar la formulación de una estructura organizacional racional a las expectativas institucionales.

6.5 CRITERIOS PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL.

Son aquellos que permiten ajustar la estructura de la Prefectura del Departamento de La Paz, basándose en los resultados del proceso de análisis realizado,



determinando los siguientes aspectos relevantes:

- Deficiencias en la planificación estratégica y operativa.
- Ausencia de una visión estratégica.
- Deficiencias en la elaboración de proyectos.
- Descoordinación entre instancias organizacionales.

Adicionalmente se centrara en mejorar el nivel de control, coordinación y el nivel ejecutivo operativo mediante la aplicación, reubicación de las Áreas y Unidades (Departamentalización).

6.6 DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA

Un aspecto fundamental para el Diseño Organizacional es la determinación de la estructura y para esto se considero las necesidades de la institución y a las diferentes actividades internas, por lo que se determina el uso de la estructura vertical, por el nivel de autoridad, jerarquía (cadena de mando), departamentalización de las funciones, sin embargo la misma conlleva una desventaja en la comunicación misma que se solucionara mediante estandarización del formato de los documentos y sus respectivos procedimientos.

a) Niveles Jerárquicos, Áreas y Unidades para la Institución

Se establece que la institución contará con seis niveles Jerárquicos, debido a lo establecido D.S. 28666, sin embargo y para definir los niveles también se tomó en cuenta los resultados obtenidos en el capítulo anterior, en el que se refleja la necesidad de contar con cada uno de ellos determinando el grado de autoridad y responsabilidad, así como la distribución de las actividades, funciones, comunicación y coordinación interna.

Descritos a continuación: Superior, de Control, de Asesoramiento, de Apoyo, Ejecutivo Operativo y Desconcentrado; y en base a lo determinado en el enfoque sistémico, buscando la integración de todas las instancias para el logro de los



objetivos planteados.

Cada uno de los cambios propuestos para las instancias, fueron realizados con el fin de coadyuvar de manera eficiente al mejoramiento continuo de la Prefectura del Departamento de La Paz.

6.7 DETERMINACIÓN DE LOS SERVICIOS

A continuación se mencionara los servicios que contribuirán en la determinación de áreas y unidades organizacionales que apoyen en el cumplimiento de las necesidades departamentales.

- **En materia de Desarrollo y Reactivación Económica**

Se toman en cuenta:

- Producción
- Turismo
- Cultura
- Salud
- Educación
- Deportes

Debido a que la Prefectura tiene una responsabilidad y compromiso directo en el proceso de reactivación económica del departamento, debiendo coordinar con las instituciones nacionales encargadas de asumir dicho proceso.

- **En materia de Desarrollo Social y Cultural**

- Preservación del Patrimonio Cultural
- Seguridad Ciudadana y Alerta Temprana y Prevención de riesgos
- Genero
- Orientación a Asuntos Indígenas y Pueblos Originarios
- Promoción del Turismo y Difusión Cultural



- Salud
- Educación

Estos temas son identificados en materia de Desarrollo debido a que son necesidades urgentes del departamento, jugando un rol importante en la sociedad que deben ser tratados inmediatamente buscando mecanismos de apoyo y delimitando acciones para ser puestas en marcha.

▪ **En materia de Desarrollo Productivo**

- Promoción de la Exportación
- Supervisión de caminos
- Electrificación

Como Institución que debe promover el Desarrollo productivo le corresponde a La Prefectura reforzar estos temas que son una necesidad imperiosa para satisfacer las necesidades básicas de un departamento con aspiraciones de desarrollo productivo.

▪ **En materia de Infraestructura**

- Saneamiento Básico
- Caminos
- Mantenimiento de Equipos
- Supervisión de Obras
- Electrificación

La Prefectura debe buscar mejorar la calidad y ampliar la cobertura en cuanto a infraestructura básica departamental que aporte y apoye en la mejora de la calidad de vida de sus pobladores.



- **En materia de Preservación del Medio Ambiente**
 - Recursos Naturales
 - Medio Ambiente
 - Control de Cuencas

Si bien se busca lograr un desarrollo Sostenible, este también debe tomar en cuenta el tema de preservación ambiental debiendo buscar una coordinación con gobierno municipales y organismos sectoriales que promuevan acciones como aporte importante en la preservación de nuestros recursos.

6.8 INTEGRACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Este aspecto es importante desde el punto de vista global de la institución, puesto que tanto la estructura vertical como la horizontal deben funcionar integralmente. Por esta razón deben existir canales y medios de comunicación que permitan una coordinación eficaz entre las instancias organizacionales.

a. Definición de los Canales y Medios de Comunicación

Para el buen desarrollo de las actividades y solución de los problemas en cuanto a comunicación y coordinación se han identificado dos tipos de instrumentos que apoyaran y buscaran su mejora.

- **Guía de Especificaciones para el Manejo de Documentos Internos,**
Esta guía norma la elaboración en aspectos de forma y fondo así como de su aplicación, fluidez y cobertura que deben seguir los documentos internos básicos tales como (Notas, Memorandums, Hoja de Ruta, etc.) buscando eliminar los problemas de comunicación y coordinación interna. (Anexo 3)
- **Guía Metodológica de Elaboración de Manuales de Procesos,**
El objetivo de esta guía es dar a la institución una descripción de los pasos a seguir para la elaboración del manual de procesos; abordando aspectos sobre el contenido del documento, su diseño, presentación,



aprobación, manejo, revisión y actualización permanentes.

b. Determinación de las Instancias de Coordinación Interna

Como Instancia Coordinadora se crea la Dirección de Coordinación Técnica, con el objetivo de apoyar el proceso de fluidez en la comunicación y coordinación interna, base de esta propuesta.

La misma estará compuesta por los Secretarios Departamentales, Directores departamentales, un representante del Concejo departamental y de las representaciones prefecturales así como el Secretario General, en coordinación directa con las Direcciones de Desarrollo Organizacional e Informática.

Las instalaciones en las que funcionará estarán ubicadas en el Palacio Prefectural, debiendo sesionar de manera obligatoria trimestralmente, dando como resultado un informe de monitoreo de todas las actividades que se desarrollen, la misma que será publica en Internet y puesta en conocimiento de todo funcionario publico.

6.9 DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA HORIZONTAL

La determinación adecuada de la estructura, permitirá que la institución este departamentalizada óptimamente para brindar los servicios que ofrece a la población, la misma que será descrita y explicada a continuación:

- **Nivel Superior:** En este nivel se ubican los representantes del poder ejecutivo a nivel departamental, encargados de apoyar la descentralización administrativa y las disposiciones de ordenamiento jurídico, compuesto Por:

Prefecto del Departamento, máxima autoridad y responsable de la Toma de decisiones.

Concejo Departamental, órgano de consulta, control y fiscalización de los actos administrativos.



Secretaría General, encargada de informar al prefecto de todos los actos programados.

Cambios Propuestos:

Una vez que se vieron reflejados los problemas en este nivel se crea la Unidad de Coordinación Técnica, que tiene como objetivo mejorar la coordinación y comunicación directa entre el órgano fiscalizador (Concejo Municipal), ejecutivo (Prefecto) y directivo técnico (Directores de Servicios).

Resultados Esperados:

Crear un sentimiento de compromiso de los Consejeros con las responsabilidades asumidas y necesidades departamentales reflejadas y representadas por cada Director representante de los diferentes servicios.

- **Nivel de Control:** Este nivel donde se centra la responsabilidad de realizar un control interno de la administración de los recursos financieros y del cumplimiento de las normas y objetivos de la gestión, esta Compuesto Por:

Auditoría Interna, Es la encargada de velar el grado de confiabilidad de los registros y estados financieros sin participar en ninguna otra operación administrativa.

Cambios Propuestos, Se mantiene Auditoría Interna debido al grado de responsabilidad y credibilidad que asume ante toda la institución, se reubica a Subprefecturas y Corregimientos al Nivel desconcentrado por constituirse en representantes del prefecto a nivel municipal, no teniendo relación con el nivel de control.

Resultados Esperados, Centrar el control y efectivizar el seguimiento de las operaciones por medio de la estandarización de todos los documentos necesarios para la institución en el cumplimiento de sus actividades o programas en relación a indicadores.



- **Nivel de Asesoramiento:** Este nivel es el encargado de apoyar y asesorar al Despacho Prefectural en asuntos sometidos a análisis y consideración para la toma de decisiones, esta compuesto por la Dirección de Asesoría General y Dirección de Desarrollo Organizacional.

Cambios Propuestos, Se mantiene la Dirección de Asesoría General, debido al apoyo directo y el enlace que esta Dirección representa entre el Prefecto y las diferentes instancias internas como externas.

Se modifica la ubicación y la denominación a la Dirección de Estrategias de Desarrollo, estando antes dependiente de la Dirección de Planificación, conformándose ahora como unidad independiente denominada Dirección de Desarrollo Organizacional debido a que esta es la encargada de asesorar a toda la institución en la formulación de todos los instrumentos administrativos y normativos.

Resultados Esperados, lo que se espera con la inclusión de la Dirección de Desarrollo Organizacional a este nivel es apoyar en corto tiempo en el mejoramiento de los procesos que interviene en la prestación de servicios y actualización de los instrumentos normativos que influyen en la mejora de la calidad y rapidez de toda actividad.

Dirección de Coordinación Técnica: Encargada de apoyar el proceso de mejora en la comunicación y coordinación institucional, mediante la concentración de las autoridades y representantes de las diferentes Secretarías Departamentales y Servicios Desconcentrados, dando a conocer los resultados obtenidos frente a los problemas encontrados, aportando a que se realice una constante retroalimentación para la adecuada toma de decisiones.



Resultados Esperados.

Al crear esta Dirección se espera mejore sustancialmente la Coordinación y Comunicación Institucional, sin limitarse tan solo a las instalaciones centrales, incorporando las actividades de los servicios desconcentrados, creando una sola organización y haciendo mas eficiente su dirección.

- **Nivel de Apoyo al Prefecto:** Encargada de apoyar el análisis, revisión y despacho de los asuntos sometidos a consideración y decisión del Prefecto, Compuesto Por:

Gabinete Prefectural: Proporciona apoyo al Prefecto a través del manejo de la agenda, administración de la correspondencia prefectural y coordinación con Relaciones Públicas y Protocolo.

Cambios Propuestos. Se mantiene a Gabinete Prefectural en el nivel de Apoyo al Prefecto por tener funciones relevantes para la imagen institucional, razón por la cual debe coordinar de manera directa con la Dirección de Comunicación Social y la Dirección de Seguridad Ciudadana y Alerta Temprana, considerando también imprescindible el contar con la Dirección de Informática, por el manejo de información a nivel informático y disposición inmediata de la misma.

Resultados Esperados. Mejorar la imagen de la Prefectura ante la población como resultado de tener una información clara, precisa y oportuna por medio de la coordinación de acciones y la retroalimentación de la información de lo comprometido en la Agenda Estratégica Prefectural a beneficio de la población.

Dirección de Seguridad Ciudadana y Alerta Temprana: Coordinar con los organismos departamentales dependientes de la Policía Nacional al Servicio Nacional de Defensa

Cambios Propuestos, Al ver la debilidad de esta Dirección es pertinente que la unidad de Alerta Temprana pase a formar parte de la Dirección de Seguridad



Ciudadana, con el fin de complementar el funcionamiento y alcance de sus funciones.

Resultados Esperados, Fortalecer la Dirección mediante la elaboración de planes y programas completos que contribuyan y aporten en acciones preventivas orientadas a controlar factores de riesgos, así como el cumplimiento de los objetivos de gestión institucional

Dirección de Comunicación Social: Dará apoyo informativo al Prefecto a través de la recolección y redacción de la misma. Así mismo difundirá las actividades de la prefectura a medios de prensa de comunicación y opinión pública.

Cambios Propuestos, La Dirección se mantiene en el mismo nivel por la relación que mantiene con la Dirección de Informática, contribuyendo en el mejoramiento del alcance de la información.

Resultados Esperados, Proyectar una buena imagen corporativa de la Prefectura hacia las instituciones, organizaciones y ciudadanía en general mediante la información expedita del trabajo que realiza la Prefectura del Departamento de La Paz en beneficio de las 20 provincias.

Dirección de Informática: Debe promover una red del flujo de información demostrando de esta forma la transparencia de la gestión Prefectural.

Cambios Propuestos, Se modifica la ubicación de la Dirección de Informática del nivel Ejecutivo Operativo al nivel de Apoyo al Prefecto, por la coordinación que este debe mantener con la Dirección de Comunicación Social, mejorando el alcance y rapidez de la información institucional.

Resultados Esperados, El grado de importancia de las funciones que la Dirección realiza contribuirá a que la institución cuente con la información mas



precisa de las acciones que se suscitan en la institución, es decir existirá mayor coordinación.

Secretaría Departamental de Planificación: Encargada de orientar y coordinar las acciones respecto a la utilización de Recursos disponibles para la toma de decisiones en el corto, mediano y largo plazo, compuesto Por:

Dirección de Estrategias de Desarrollo.

Dirección de Elaboración y Evaluación de Proyectos.

Cambios Propuestos, Se cambia la ubicación de la Secretaría Departamental de Planificación por ser una instancia de apoyo directo en la toma de decisiones, en la que se elabora los Programas y planes para la gestión institucional.

Fortaleciendo la secretaria mediante la conformación de las Direcciones de:

Estrategias de Desarrollo por ser la encargada de elaborar, monitorear y evaluar el cumplimiento de los programas propuestos, incluyendo la sistematización de la información para la inversión y pre inversión.

Elaboración y Evaluación de Proyectos, como encargada de concentrar, analizar y evaluar los proyectos a incluirse y ejecutarse anualmente, así como aquellos de consecución.

Resultados Esperados:

Los cambios realizados para esta Secretaría van orientados a evitar la sobrecarga de funciones que no tienen relación con el objetivo del área, apoyando a que se agilice y especialice sus actividades y se cuente con datos más actuales necesarios para la correcta toma de decisiones.

- **Nivel Ejecutivo Operativo.-** este nivel es el encargado de poner en práctica las diferentes políticas en sus respectivas áreas y en conformidad con las funciones asignadas, compuesto por:



- Dirección de Cooperación Internacional,
- Secretaria Departamental de Planificación
- Secretaria Departamental Administrativa Financiera
- Secretaria Departamental de Desarrollo Social, Secretaria Departamental Cultura
- Secretaria Departamental Jurídica

Dirección de Cooperación Internacional: Esta dirección depende de la Secretaria General.

Cambios Propuestos.

Se mantiene la Dirección de Cooperación Internacional como dependiente de Secretaria General, debido a que esta es la encargada de obtener financiamiento para la ejecución de proyectos departamentales, siendo además la comisionada de mostrar ante instituciones externas la transparencia en el manejo de los montos de cooperación.

Resultados Esperados.

Al mantener la Dirección de Cooperación Internacional en el nivel operativo se espera contribuya directamente en la mejora de la coordinación con las Áreas encargadas de la presentación y ejecución de los proyectos.

Secretaria Departamental Administrativa Financiera: Responsable de la aplicación en el ámbito prefectural los sistemas administrativos No Financiero y Financieros de la ley SAFCO, compuesto Por:

- Dirección de Tesorería y Crédito Público
- Dirección de Contabilidad
- Dirección de Presupuesto
- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección Administrativa
- Dirección de Licitaciones y Concesiones



Dirección de Fiscalización de Ingresos

Cambios Propuestos.

Se mantienen las Direcciones de Tesorería y Crédito Público, Contabilidad, Presupuesto, Recursos Humanos, Administrativa y Licitaciones y Concesiones, por ser las directas responsables de la aplicación y manejo de todas las políticas y normativa vigente, demostrando ser cada una necesaria para la complementación de las funciones que realizan estas Direcciones.

Se elimina la Dirección de Fiscalización de Ingresos, debido a esta se encontraba duplicando funciones con la Dirección de Presupuesto tales como el control de los techos presupuestarios, hecho que representa un gasto innecesario de recursos para la institución.

Resultados Esperados.

Se espera eliminar la duplicidad de funciones, el malgasto de recursos, el retraso de tiempos y procesos que se sufría en los proyectos en ejecución.

Además de lograr mejorar el proceso de coordinación interna, y complementación de las Direcciones con la creación de los documentos normativos de apoyo organizacional.

Secretaría Departamental de Desarrollo Social: Es la encargada de promover el desarrollo humano y la mejora de vida de la población del departamento.

Cambios Propuestos.

Se crea la Dirección de Género, por ser necesaria como mecanismo de apoyo que busca mejorar la coordinación interinstitucional, que vele por diseñar y proponer mecanismos de apoyo en la situación de la mujer, niño (a), adolescente, jóvenes y adultos del Departamento.

Resultados Esperados.

Con la creación de la Dirección de Género se pretende apoyar el desenvolvimiento eficiente de funciones de la Secretaría, creando una unidad de coordinación



directa interinstitucional, promoviendo la mejora de las condiciones sociales del niño(a) y adolescentes.

Secretaría Departamental de Cultura: Encargada de promover, rescatar, difundir y proteger el patrimonio cultural, compuesto Por:

Dirección de Promoción y Difusión Cultural

Dirección de Preservación del Patrimonio Cultural

Dirección de Asuntos Indígenas y Pueblos Originarios

Cambios Propuestos.

Se mantiene la Dirección de Promoción y Difusión Cultural debido a que esta complementa el accionar de la Secretaría, aportando en la difusión y coordinación de eventos culturales.

Se mantiene también la Dirección de Patrimonio Cultural, encarga de rescatar y proteger el patrimonio cultural del Departamento.

Estas dos direcciones complementan el accionar de las actividades otorgadas a la Secretaría.

Se incluye la Dirección de Asuntos Indígenas y Pueblos Originarios, que tendrá mayor coordinación y relación en cuanto a actividades orientadas en la búsqueda del desarrollo productivo respetando costumbres y tradiciones.

Resultados Esperados.

Lo que se espera es lograr exista una adecuada coordinación entre la búsqueda de mejorar en desarrollo indígena manteniendo y protegiendo sus costumbres y patrimonio cultural.

Secretaría Departamental Jurídica: Gestionará y controlará actos generales y administrativos, además de las actividades, acciones y funciones de la Prefectura del Departamento de La Paz, conformada por:



Dirección de Notaria de Gobierno
Procesos Contenciosos Penales
Ventanilla Única de Trámites

Cambios Propuestos.

La reorganización de esta Secretaria parte desde la complementación con las Direcciones Ventanilla Única de trámites y la Dirección de Notaria de gobierno.

Resultados Esperados.

La Unidad de Ventanilla Única de Trámites realiza una labor operativa que tiene dependencia funcional de la Secretaria Departamental Jurídica, aportando en la disminución de la burocracia en término de tiempos en los trámites, mejorando con efectividad su desempeño.

Se crea la Dirección de Notaria de Gobierno buscando especializar y complementar el accionar de la Secretaria.

Secretaria Departamental de Obras: Determina la fiscalización de los servicios básicos, energía en el área rural, mejorando el mantenimiento y la vinculación caminera.

Cambios Propuestos, Se contara con las Direcciones de:

- Dirección de Electrificación Rural
- Dirección de Supervisión de Obras
- Dirección de Saneamiento Básico

Reubicando las Dirección de.

- Dirección de Evaluación de Proyectos

La cual pasa hacer parte de la Secretaria Departamental de Planificación



Resultados Esperados.

Estas Direcciones contribuirán con el cumplimiento de los objetivos y metas de la Secretaría, siendo estas las responsables de satisfacer las demandas sociales del Departamento, contando con el apoyo de la Secretaría de Planificación en los proyectos que requieren ser atendidos con mayor urgencia o de mayor trascendencia.

Secretaría Departamental de Desarrollo Productivo: Apoyar la promoción y el desarrollo Departamental, determinando las fuentes de inversión vinculadas al desarrollo productivo.

Cambios Propuestos.

La Secretaría contará con la Dirección de Promoción a la Exportación y Promoción del Uso del Gas, eliminando la Dirección de Turismo.

Resultados Esperados.

Fortalecer la Producción mediante el apoyo a la exportación, creando y ejecutando planes, proyectos y programas de promoción productiva, estimulando la inversión de las PyMES a nivel Departamental.

Secretaría Departamental de Recursos Naturales y Medio Ambiente:

Responsable de coordinar y dirigir la preservación, conservación e implementación de la gestión ambiental que conlleve al desarrollo sostenible de los recursos naturales del Departamento, compuesto por:

- Dirección de preservación del Medio Ambiente
- Dirección de Estudio y Manejo de Recursos Naturales
- Dirección de Control de Cuencas

Cambios Propuestos.

Es necesario que esta Secretaría cuente con las Direcciones de Preservación del Medio Ambiente, Estudio y Manejo de Recursos Naturales y la Dirección de



Control de Cuencas, necesarios para viabilizar planes, programas y proyectos necesarios para el Departamento con organismos nacionales y extranjeros

La Dirección de Asuntos indígenas y Pueblos Originarios pasa a formar parte de la Secretaria Departamental de Cultura, y la Dirección de Saneamiento Básico a la Secretaria Departamental de Obras.

Resultados Esperados.

Dentro de la Secretaria Departamental de Recursos Naturales y Medio Ambiente, se delimitara las funciones con el objetivo de responder en la preservación del medio ambiente y el Control de Cuencas en beneficio de la población, coordinando acciones con los gobiernos municipales implantando sistemas de seguimiento respectivo a sus competencias.

- **Nivel desconcentrado:** Integrado por los Servicios Departamentales. Este nivel no formo parte del estudio sin embargo se nombra los Servicios con los que cuenta el Departamento.
 - Servicio Departamental de Fortalecimiento Municipal
 - Servicio Departamental de Salud
 - Servicio Departamental de Educación
 - Servicio Departamental de Gestión Social
 - Servicio Departamental de Deportes
 - Servicio Departamental de Caminos
 - Servicio Departamental Agropecuario

Por tanto según el análisis desarrollado podemos mostrar cuales serán los elementos de mejora propuestos de la siguiente manera:



Cuadro Nº 4

CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS LOGRADAS

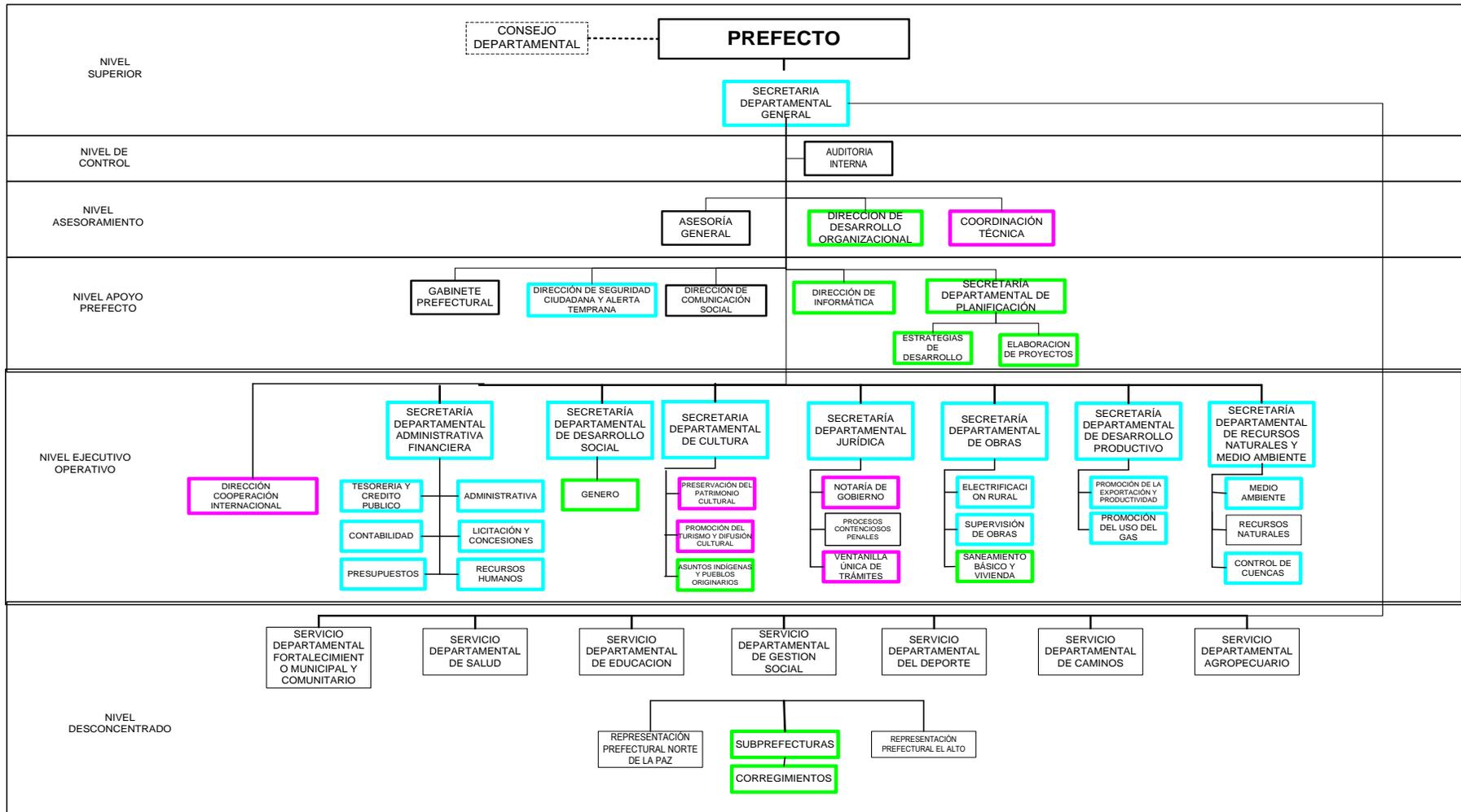
Parámetros	Sin la Propuesta	Con la Propuesta
Forma y Tipo de Especialización	➤ Estructura sin Precisión	➤ Estructura Adecuada
Nivel y Grado de formalización	➤ Organigrama no formalizado ➤ Funciones no definidas ➤ Objetivos no Claros, ni conocidos ➤ No definidas las relaciones	➤ Organigrama Formalizado, definido y conocido ➤ Funciones definidas ➤ Definidos los objetivos por los responsables ➤ Relaciones bien definidas
Ejercicio del Poder	➤ Parcialmente descentralizado	➤ Departamentalización (por funciones)
Peso	➤ Estructura Pesada (demasiados departamentos y número de personas)	➤ Estructura ligera (menos departamentos y personas reubicadas)
Naturaleza	➤ Estereotipado y estático	➤ Evolutivo y flexible.

Fuente: Elaboración Propia

Una vez descritos y determinadas las áreas y unidades organizacionales que formarán la nueva estructura organizacional se muestra a continuación el organigrama



ORGANIGRAMA PROPUESTO PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ



- REUBICACIÓN DE LA UNIDAD
- CREACIÓN DE LA UNIDAD
- CAMBIO DE DENOMINACIÓN



6.10 ESTRATEGIAS DE IMPLANTACIÓN DEL REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Para la implantación de la estructura organizacional de la Prefectura del Departamento de la Paz y los manuales de organización y funciones y el Manual de Procesos, en aplicación a las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (SOA), se ha diseñado la estrategia de implantación que consiste en seguir paso a paso un Plan de Acción para la implantación.

Cuadro Nº 5

PLAN DE IMPLANTACIÓN

PLAN DE IMPLANTACIÓN
<ol style="list-style-type: none">1. Aprobación de la estructura Organizacional, el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos.2. Asignación de recursos humanos, materiales y financieros para la implantación.3. Programa de difusión y capacitación4. Cronograma de actividades5. Responsables de la Implantación6. Método de Implantación7. Seguimiento y mantenimiento de la implantación8. Control de la Implantación

6.11 OBJETIVO DE LA IMPLANTACIÓN

Efectuar el cambio organizacional con la nueva estructura optimizada dando a conocer el alcance de los resultados, en términos de tiempo, a través de la difusión de la estructura organizacional y manuales diseñados, orientado a los funcionarios, mientras se realiza la implantación y seguimiento posterior.



6.12 APROBACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y MANUAL DE PROCESOS

La aprobación de la estructura organizacional y los Manuales se gestionara a través de la Dirección de Desarrollo Organizacional, que tendrá como función obtener el RAP para cada uno de los Documentos, una vez autorizados podrán ser puestos en vigencia e implantados.

6.13 CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN

Se ha diseñado un cronograma de actividades donde se muestra en forma lógica y ordenada el proceso de implantación estableciendo un inicio y fin de actividades, los recursos, los responsables y finalmente los resultados de esta implantación (ver anexo 7)

6.14 RECURSOS HUMANOS MATERIALES Y FINANCIEROS

Una vez que el cronograma de implantación sea aprobado se definirán los recursos necesarios como ser:

6.14.1 Recursos Humanos: Participaran el 100% de los recursos humanos de las unidades especificadas, en un seminario de difusión y orientación para todos los Directores Departamentales, Directores Técnicos de Servicios y Jefes de Unidad a objeto de dar a conocer los alcances de la nueva estructura orgánica de la Prefectura del Departamento de La Paz, para este evento se requerirá de recursos económicos que será calculados en su oportunidad.

6.14.2 Recursos Materiales: los materiales están constituidos por copias fotostáticas de la nueva estructura y Guías metodológicas, además de los manuales de Organización y Funciones y Procedimientos explicadas a continuación.



a. Manual de Organización y Funciones

El manual de organización y Funciones tiene la finalidad de promover el entendimiento de la estructura organizacional por medio de la descripción de las funciones de las instancias y áreas organizacionales. Incluye información útil para familiarizar a los miembros de la Asociación con los objetivos de la entidad.

Objetivo del Manual

Proporcionar información de carácter formal sobre la estructura diseñada, los objetivos y funciones inherentes a cada una de las instancias establecidas en la Estructura Organizacional Propuesta, precisando la relación de dependencia de cada una de ellas respecto a las demás y las instancias de coordinación intra e interinstitucional.

Difusión y Uso

El manual propuesto debe ser difundido a cada una de las instancias organizacionales y constituirse en un instrumento de apoyo para el eficiente desarrollo de las actividades de la institución. La difusión será realizada en primera instancia por el Prefecto.

Actualización y Modificación

Las instancias responsables del diseño organizacional deben velar por la revisión periódica del manual, ya que esta permitirá determinar si este instrumento es compatible con la situación de la institución, esto significa que se realizara la modificación y actualización de acuerdo a los requerimientos que se presenten. Es así que la instancia responsable de esta tarea es la Dirección de Desarrollo Organizacional.



Formato Oficial del Manual (anexo4)

El formato oficial del manual de organización y funciones describe para cada instancia organizacional los siguientes aspectos:

- Logotipo
- Nombre de la institución
- El código
- Nombre de la Unidad Organizacional
- Nivel Jerárquico
- Relación de Dependencia(Depende – Dependientes)
- Ubicación Orgánica
- Objetivo de la unidad
- Descripción de las funciones generales.
- Elaborado por
- Revisado por
- Aprobado por
- Fecha de actualización

b. Manual de Procesos

El manual de procesos contiene información sobre el conjunto de operaciones o de etapas que en forma cronológica se establecen para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo dentro de la Institución, a su vez proporciona en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de la Institución .



El manual de Procesos permitirá a la organización conocer el funcionamiento interno de las dependencias en lo que se refiere a las descripciones de tarea, ubicación, requerimiento y a las Áreas responsables de su ejecución.

Objetivo del Manual

Proporcionar información en forma ordenada y secuencial de los procesos, estableciendo formalmente las operaciones que deberán seguirse para su realización.

Difusión y Uso

El manual propuesto debe ser difundido a cada una de las instancias organizacionales y constituirse en un instrumento de apoyo para el eficiente desarrollo de las actividades de la institución. La difusión será realizada en primera instancia por el Prefecto.

Actualización y Modificación

Las instancias responsables del diseño organizacional deben velar por la revisión periódica del manual, ya que esta permitirá determinar si este instrumento es compatible con la situación de la institución, esto significa que se realizara la modificación y actualización de acuerdo a los requerimientos que se presenten. Es así que la instancia responsable de esta tarea es la Dirección de Desarrollo Organizacional.

Formato Oficial del Manual (anexo5)

El formato oficial del manual de organización y funciones describe para cada Instancia organizacional los siguientes aspectos:

- ✓ Logotipo



- ✓ Nombre de la institución
- ✓ El código
- ✓ Nombre de la Unidad Organizacional
- ✓ Nombre del proceso
- ✓ Objetivo del proceso
- ✓ Numero de operaciones que componen el proceso
- ✓ Insumos que alimentan el proceso:
- ✓ Direcciones que intervienen en el proceso
- ✓ Registros formularios o impresos
- ✓ Salida que genera el proceso
- ✓ elaborado por
- ✓ Revisado por
- ✓ Aprobado por
- ✓ Fecha de actualización

6.14.3 Recursos Financieros: respecto a los recursos financieros estos serán cubiertos por Prefectura mediante la Secretaria Departamental Administrativa Financiera previo calculo que realizará la Dirección de Desarrollo Organizacional.

6.15 RESPONSABLES DE LA IMPLANTACIÓN.

La responsabilidad de la Implantación de la nueva Estructura Orgánica recae en la Dirección de Desarrollo Organizacional, la misma que deberá implantarla de acuerdo al cronograma elaborado para el efecto. (Anexo 7)



Una vez implementada la nueva Estructura orgánica, Manual de Organización y Funciones y Guías metodológicas se efectuará un seguimiento y control de la implementación a fin de efectuar ajustes si es que corresponde

6.15.1 Método de Implantación

El método específico para la implantación de los manuales de Organización y funciones y Guías metodológicas será el método instantáneo debido a que los cambios son necesarios e imprescindibles.

6.15.2 Seguimiento y Control en la Implantación y su mantenimiento

Con la finalidad de mantener un adecuado seguimiento de la implantación y aplicación del manual de Organización y Funciones y Guías Metodológicas se establecerán controles a cargo de la Dirección de Desarrollo Organizacional para efectos de ajuste a las actividades que se desarrollen en el proceso de adaptación haciéndolas más prácticas y de acuerdo a sus necesidades.

6.16 RECOMENDACIONES

- ✓ Complementar el Manual de procesos para cada una de las unidades organizacionales que servirá para que los funcionarios realicen más efectiva y rápidamente sus actividades con mayor precisión y menor tiempo.
- ✓ La prefectura a través de la Dirección de Desarrollo Organizacional, debe actualizar retroalimentar y evaluar los distintos manuales, de acuerdo a los cambios que se presenten en el entorno interno como externo y como parte de estrategia de implantación.
- ✓ Complementar al presente trabajo dirigido con la actualización del Manual de Descripción de puestos



BIBLIOGRAFIA

- Luque Martínez, Teodoro **“TECNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS”**
2ª Edición -1983
- Rodríguez Valencia, Joaquin **“ADMINISTRACIÓN CON ENFOQUE
ESTRATÉGICO”**
México 200 Pág. 55 y 69
- Ramírez Escalante, Mario **“LA COPARTICIPACION EN LA
ADMINISTRACION PUBLICA Y EN LA
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA”**
2ª Edición - 1993
- Koontz O´Donnell **“ADMINISTRACIÓN”**
1994, Pág. 4
- Sandi Franklin **“ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN
BOLIVIA”**
Bolivia - Pág. 11 y 3
- Benjamín Franklin, Enrique **“ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS”**
Ed. Mc. Graw Hill México - 2001
- Gómez, Cejas Guillermo **“PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN DE
EMPRESAS”**
Ed. Mc. Graw Hill Octava Edición México - 1994
- Valencia Rodríguez, J. **“COMO ELABORAR Y USAR LOS
MANUALES ADMINISTRATIVOS”**
1997 Pág. 113
- Normas Básicas del Sistema
de Organización Administrativa **“RESOLUCIÓN SUPREMA N° 217055
TITULO II”**



- CENCAP
2001 - Pág. 54
- Chiavenato Idalberto
“ADMINISTRACIÓN: PROCESO ADMINISTRATIVO”
Colombia 2001 Pág. 47
- Yugar Flores, Ricardo
“METODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN: CAMINO A LA TESIS”
Ed. Veofti La Paz 2001
- Sampieri Roberto Fernández,
“METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”
2ª Edición México - 1988
- Harold Koontz y Heinz Weihrich
“ADMINISTRACIÓN: UNA PERSPECTIVA GLOBAL”
Decima Edicion Ed. Mc. Graw Hill México- 1994
- Quiroga Leos Gustavo
“ORGANIZACIÓN Y METODOS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA”
Ed. Trillas 1996
- Folgar, Oscar Francisco.
“LOS PROCEDIMIENTOS”
Ed. Macchi Buenos Aires 1998

Anexo Nº 1

**ENTREVISTA
NIVEL DECISIONAL, ASESORAMIENTO Y OPERATIVO**

NOMBRE Y APELLIDO.....
CARGO QUE OCUPA
TIEMPO QUE OCUPA EL CARGO.....
ESTUDIOS REALIZADOS

1.- ¿Según las Nuevas competencias asumidas por la Prefectura, usted ve adecuada la actual Estructura Organizacional?

R.

2.- ¿Cree usted que la actual Estructura Organizacional de la Prefectura del Departamento de La paz apoya al cumplimiento de los Objetivos de gestión?

R.

3.- ¿Usted conoce la Visión de la Prefectura del Departamento de La Paz?

R.

4.- ¿Usted conoce la Misión que la Prefectura del Departamento de La Paz tiene?

R.

5.- ¿Cuál es el objetivo de la Dirección?

R.

6.- ¿Cuántas personas trabajan en su área?

R.

7.- ¿Cómo se distribuye el trabajo en su Dirección?

R.

8.- ¿La Institución realiza o ha realizado algún tipo de capacitación?

R.

9.- A su criterio en La Prefectura del Departamento de La Paz existen problemas de: Planificación, Organización, Dirección, Control, Comunicación u otros.

R.

10.- ¿Con que unidades interrelaciona sus actividades mas frecuentes?

R.

11.- ¿Cuáles han sido los resultados que se han alcanzado en el tiempo que trabaja en la Institución?

R.

12.- ¿Lleva registro de la documentación recibida?

R.

Anexo Nº 2

CUESTIONARIO

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE CONOCIMIENTO Y LA APLICABILIDAD
DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES, MANUAL DE PROCESOS
Y PROCEDIMIENTOS**

Nota: Marque con una X la respuesta correcta

1. Conoce usted el Manual de Organización y Funciones de su Área.

- Nada
- Muy Poco
- Solo lo Necesario
- Conozco Muy Bien

2. En que grado conoce el Manual de Organización y Funciones de su Área.

- Nada
- Muy Poco
- Solo lo Necesario
- Conozco Muy Bien

3. Conoce usted el Manual de Procesos

- Nada
- Muy Poco
- Solo lo Necesario
- Conozco Muy Bien

4. En que grado conoce Manual de Procesos

- Nada

- Muy Poco
- Solo lo Necesario
- Conozco Muy Bien

5. Conoce usted el Manual de Procedimientos

- Nada
- Muy Poco
- Solo lo Necesario
- Conozco Muy Bien

6. En que grado conoce Manual de Procedimientos

- Nada
- Muy Poco
- Solo lo Necesario
- Conozco Muy Bien

Anexo N° 3

HOJA DE RUTA

1. CONCEPTO

La Hoja de Ruta, es un formulario auxiliar de apoyo y seguimiento de los trámites, necesario para el manejo de correspondencia, dirigido a los funcionarios que particularmente manejan este tipo de formularios, entre ellos secretarías, mensajeros y asistentes de las áreas funcionales.

2. CASOS EN LOS QUE SE APLICA LA HOJA DE RUTA

La hoja de Ruta se aplica en:

- Todo tipo de trámite, que ingrese a la Institución.

3. FUNCIONARIOS ENCARGADOS DE ADJUNTAR AL TRAMITE UNA HOJA DE RUTA

Las Secretarías encargadas de recepcionar trámites y adjuntar una hoja de ruta son:

- Secretaria Departamental Administrativa Financiera
- Despacho del Prefecto
- Secretaria General

4. DESCRIPCIÓN DEL LLENADO DE LA HOJA DE RUTA

La descripción del llenado de cada casilla se explica a continuación:

A. Numero de Hoja de Ruta

Se anota el Número de Hoja que es asigna mediante sistema controlado por la Dirección de Informática. Referencias, Se deben indicar el Trámite que se inicia

B. Procedencia

Se indica de donde viene el trámite "Quién lo inicia".

C. Fecha de Documento

Menciona la fecha de inicio del trámite.

D. Fecha de Ingreso

Menciona la fecha del ingreso del trámite a la Prefectura del Departamento de La Paz.

E. Cite

En caso de ser de forma interna señala el Cite de la Secretaria que inicia el trámite, si no fuese así no se llena la casilla.

F. Descripción de la Hoja de Ruta

Se debe indicar con una "X" si la Hoja de Ruta es Original, copia, Fax y otros.

G. N° de Reg. Inicial

Se debe indicar la cantidad de hojas que apoyan el trámite, mencionado en la Hoja de Ruta.

H. N° de Registro Interno

Es el número que le asigna cada área organizacional, una vez que el trámite (con hoja de ruta) ingrese o pase por la misma.

I. Fecha de Ingreso

Se debe indicar la fecha de ingreso de cada Secretaria, Dirección o Servicio por la que pasa la Hoja de Ruta.

J. Priorización de la Hoja de Ruta

Se indica el tratamiento que se le debe dar al trámite, usando una "X" para especificar si es Urgente, Prioritario o Rutinario.

K. Destino

Se detalla la Secretaria, Dirección o Servicio al que es enviado, especificando si es para su conocimiento, Informar o Para su archivo final.

L. Proveído

Debe detallar la instrucción precisa del trámite.

M. Firma

De la persona a la que se encarga se revise el trámite.

5. ALCANCE

La hoja de ruta tiene un alcance en toda la PDLP y Servicios Desconcentrados, por lo que todo trámite, que adjunte una hoja de ruta dentro la institución es viable.

NOTA o/y CARTA

1. CONCEPTO

Es el documento por el cual se comunican dos personas por escrito referente a un tema específico.

2. CASOS EN LOS QUE SE APLICA LA CARTA

La Carta es aplicable para toda comunicación y coordinación interna y externa de la PDLP.

3. FUNCIONARIOS ENCARGADOS DE ELABORAR UNA CARTA

Las Secretarías son encargadas de recepcionar toda carta que llegue a las diferentes áreas organizacionales de la PDLP.

Sin embargo su elaboración puede ser realizada por todo el personal que desee o necesite comunicar y/o responder algún tema específico, ya sea.

- Secretario Departamental
- Director Departamental
- Director de Área
- Técnico Administrativo
- Secretario
- Mensajero

4. DESCRIPCIÓN DE LA FORMA DE ELABORACIÓN Y CONTENIDO NECESARIO DE UNA NOTA

El contenido básico y formato establecido dentro de la PDLP es:

- Membrete
- Fecha
- Destinatario
- Saludo
- Referencia
- Cuerpo o Asunto

- Cierre o despedida
- Firma con nombre del remitente y cargo que ocupa
- Línea de identificación, que incluye las siglas de quienes intervinieron en la redacción de la nota. Del Secretario, director o jefe (con mayúsculas) separado con diagonal de la persona que transcribió la nota (con minúsculas).

5. ELABORACIÓN

La elaboración de la nota es propio de quien lo emite.

6. ALCANCE

Este documento, Nota, como se dijo antes va dirigida al personal de las direcciones, jefaturas o secretarías, o a toda la institución en su conjunto, generalmente se utiliza para responder sobre algún tema específico.

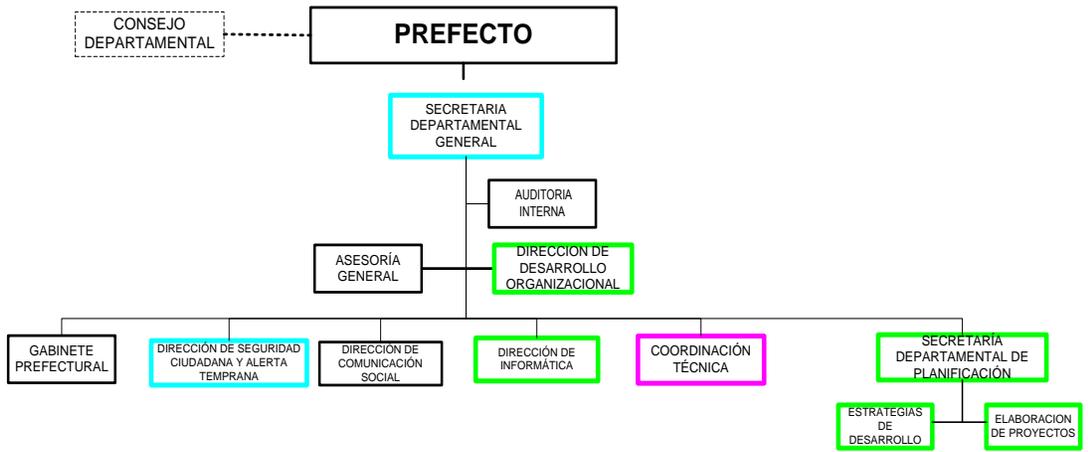
7. CONSIDERACIONES GENERALES

7.1. Tipo de redacción

La redacción a emplearse debe ser simple y de fácil comprensión para todos los miembros de la entidad.

Anexo Nº 4

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

	PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	
	DIRECCIÓN DE COORDINACIÓN TÉCNICA	CÓDIGO
NIVEL JERÁRQUICO:		
DEPENDE DE: Despacho del Prefecto	DEPENDIENTES: Secretarías Departamentales Direcciones Servicios Desconcentrados	
UBICACIÓN ORGÁNICA  <pre> graph TD Consejo[CONSEJO DEPARTAMENTAL] -.-> Prefecto[PREFECTO] Prefecto --- SG[SECRETARIA DEPARTAMENTAL GENERAL] Prefecto --- AI[AUDITORIA INTERNA] Prefecto --- AG[ASESORIA GENERAL] SG --- DDO[DIRECCION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL] SG --- DI[DIRECCION DE INFORMÁTICA] SG --- CT[COORDINACIÓN TÉCNICA] SG --- SDP[SECRETARIA DEPARTAMENTAL DE PLANIFICACIÓN] DDO --- ED[ESTRATEGIAS DE DESARROLLO] DDO --- EP[ELABORACION DE PROYECTOS] SDP --- EP Prefecto --- GP[GABINETE PREFECTURAL] Prefecto --- DSCAT[DIRECCION DE SEGURIDAD CIUDADANA Y ALERTA TEMPRANA] Prefecto --- DCS[DIRECCION DE COMUNICACIÓN SOCIAL] </pre>		
FUNCIONES <ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsable de proveer y difundir información de cada Área de la Prefectura del Departamento de La Paz, en forma oportuna y confiable. ➤ Coordinar las funciones a desarrollar con las Secretarías Departamentales y Servicios Desconcentrados de la Prefectura del Departamento de La Paz. ➤ Informar a la Institución sobre las acciones y resultados obtenidos en las Diferentes actividades que se vienen desempeñando según lo establecido para la gestión. 		

- Apoyar, coordinar y supervisar la presentación de proyectos de servicio y obras publicas que puedan ser ejecutados por concesiones de exclusiva atribución funcional de la Prefectura de La Paz.
- Mejorar el sistema informático de la Prefectura. A través de la prestación de información oportuna.
- Realizar un seguimiento a las actividades ejecutadas contra las programadas de cada Área Organizacional.
- Elaborar el POA de su Unidad.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales dentro del ámbito de sus competencias.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	FECHA DE ACTUALIZACIÓN
TERESA LIPA PAUCARA GIOVANA MÚJICA NÚÑEZ		UMSA.	

Anexo Nº 5

MANUAL DE PROCESOS

	PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ MANUAL DE PROCESOS		FECHA	
DIRECCIÓN DE LICITACIONES Y CONCESIONES		CÓDIGO		
NOMBRE DEL PROCESO Contratación por Concurso de Propuesta				
OBJETIVO DEL PROCESO La ejecución Física y Financiera, adjuntando y dando cumplimiento a los proyectos programados en el POA.				
NÚMERO Y NOMBRE DE LAS OPERACIONES QUE COMPONEN EL PROCESO <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tener asignada a la ARPC ▪ Verificar que las contrataciones requeridas se encuentren publicadas en el PAC. ▪ Contar con la certificación presupuestaria para la contratación en base al precio referencial estimado por el Área Solicitante. ▪ Definir el tipo de licitación a ser aplicada. ▪ Tener elaborado el pliego de Condiciones, Requisitos de Precalificación o Requisitos para Primera Etapa. ▪ Tener autorizada la venta del Pliego de Condiciones, y cuando corresponda la venta de los Requisitos de Precalificación y Requisitos de Primera Etapa, mediante Resolución Administrativa, no impugnada, emitida por la ARPC. 				
INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Resolución Prefectural ▪ Ley 1178 SAFCO ▪ Ley de Descentralización Administrativa. ▪ Ley Nº 2446 de Organización del Poder Ejecutivo. ▪ Ley Nº 27732 de Recaudaciones al Reglamento a la Ley de Organización del Poder Ejecutivo. ▪ D:S: Nº 28271 Que aprueba el Texto Ordenado de las NB de Subsistemas de Contrataciones Estatales. 				
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	

	PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ MANUAL DE PROCESOS		FECHA	
	DIRECCIÓN DE LICITACIONES Y CONCESIONES		CÓDIGO	
DIRECCIONES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección Solicitante ▪ Dirección Licitaciones y Concesiones ▪ Dirección Presupuestos ▪ Secretaria Departamental de Planificación. ▪ Secretaria Departamental Administrativa Financiera ▪ Secretaria Departamental Jurídica 				
REGISTROS FORMULARIOS O IMPRESOS				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 100 A ▪ 100 B ▪ 100 C ▪ 150 ▪ 200 A ▪ 200 B ▪ 200 C 				
SALIDA QUE GENERA EL PROCESO				
<p>La adjudicación de todos los proyectos programados para la Gestión, traducidos en obras, provisión de bienes, Servicios Generales y Servicios de Consultoría.</p>				
ELABORADO POR: REVISADO POR: APROBADO POR: FECHA DE ACTUALIZACIÓN				

Anexo Nº 6

PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ SECRETARIA DEPARTAMENTAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA

SECRETARIA DEPARTAMENTAL DE PLANIFICACIÓN DIRECCIÓN: PRESUPUESTO

PROCEDIMIENTO PARA ELABORACIÓN Y FORMULACIÓN DEL ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO DE GESTIÓN

Objetivo

Determinar los procedimientos a seguir para la elaboración y formulación del anteproyecto de presupuesto de una gestión fiscal.

Procedimiento

SECRETARIA DEPARTAMENTAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA

1. Secretaria de SDAF

- Recibe Nota de comunicación del Ministerio de Hacienda para la formulación del anteproyecto de Presupuesto.
- Registra en el Sistema de Seguimiento Y Control de Correspondencia (SISEC), que asigna automáticamente un Número de Hoja de Ruta (HR) y deriva al Director de la SDAF.

2. Secretario Departamental de SDAF

- Recibe el trámite, coloca proveído y deriva a la Secretaria para remitir a la Dirección de Presupuestos.

3. Secretaria de la SDAF

- Recibe el trámite para remitir a todas las Direcciones previo registro de salida en el SISEC y archiva una fotocopia de la HR con los respectivos sellos de recepción para control.

DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS

4. Secretaria de la DP

- Recibe el trámite, registra el ingreso en el SISEC y en el Libro de Correspondencia.
- Deriva al Director de la DP.

5. Director de la DP

- Recibe la documentación, coloca proveído y remite al Encargado Responsable de inversión, Gasto Corriente de la Dirección de presupuestos

6. Encargado de Inversión y Gasto Corriente

- Realiza un análisis

- Elabora circular o Instructivo donde se comunica a las direcciones, servicios, secretarías y entidades desconcentradas el inicio del proceso de formulación del anteproyecto de presupuesto adjuntando un cronograma de reuniones para el tratamiento de la formulación del Anteproyecto.
- Coordina con los demás responsables encargados de Área y sectorialistas deriva el documento al Director de presupuestos.

7. Director de Presupuesto

- Recibe el documento dándole el Vo. Bo. luego se deriva a la secretaria para su remisión a la Secretaria Departamental Administrativa Financiera para su debida aprobación.

8. Secretaria de la DP

- Recibe el documento adjunto del cronograma para remitir a la Secretaria Administrativa Financiera y archiva una fotocopia de la HR con los respectivos sellos de recepción para control.

SECRETARIA DEPARTAMENTAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA

9. Secretaria de la SDAF

- Recibe la circular, registra el ingreso en el SISEC y en el Libro de Correspondencia.
- Deriva al Secretario de la SDAF

10. Secretario Departamental de la SDAF

- Recibe el circular y el cronograma de reuniones de coordinación, verificando el tiempo establecido para su presentación.
- Deriva a la Secretaria para su remisión a las Unidades Ejecutoras.

11. Secretaria de la SDAF

- Recibe la circular y realiza el foliado de toda la documentación; Descarga su salida tanto en el SISEC como en el Libro de Correspondencia y remite a las Direcciones y Unidades Ejecutoras.

SECRETARIA DEPARTAMENTAL DE PLANIFICACIÓN

12. Secretaria de (SDPLAN.)

- Recibe los POA's realizado por cada una de las Direcciones para la formulación del anteproyecto según montos previamente consignados entre la Dirección de Presupuestos y Unidades Ejecutoras
- Registra en el Sistema de Seguimiento Y Control de Correspondencia (SISEC), y deriva al Director de Planificaciones.

13. Secretario Departamental de (SDPLAN.)

- Recibe el documento y determina si el mismo esta enmarcado en el Plan Nacional PDD y PEI de la Prefectura y si cumple con lo establecido en el POA en coordinación con al Dirección de Presupuesto y las Diferentes Direcciones para priorizar inversiones o gasto corriente.
- Deriva a la Secretaria para remitir a la Dirección de Presupuestos para su análisis financiero Y posterior asignación presupuestaria.

14. Secretaria de (SDPLAN.)

- Recibe el trámite para remitir la Dirección de Presupuesto previo registro de salida en el SISEC y archiva una fotocopia de la HR con los respectivos sellos de recepción para control
- Registrándolos en el Sistema de Seguimiento y Control de Correspondencia (SISEC) y deriva al Director de DP

DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO

15. Secretaria de la DP

- Recibe el trámite, de la Dirección de Planificación registra el ingreso en el SICEC y en el Libro de Correspondencia.
- Deriva al Director de la DP.

16. Director de la DP

- Recibe tramites de las unidades Ejecutoras de Proyectos
- Antes de proceder con la formulación del anteproyecto solicita a la Dirección de Tesorería y Crédito Público, remitir información sobre la estimación de ingresos a nivel institucional.
- Deriva a la secretaria de la DP, para su posterior remisión a DTCP

17. Secretaria de la DP

Recibe el tramite y envía al la DTCP

DIRECCIÓN DE TESORERÍA Y CRÉDITO PÚBLICO

18. Secretaria de la DTCP

- Recibe el tramite registra el ingreso en el SISEC y remite al Director de la DTCP

19. Director de la DTCP

- Recibe el documento coloca proveído y remite al encargado de egresos

20. Encargado de egresos

- El encargado de egresos realiza las proyecciones y estimaciones de egresos, para su posterior remisión a la DP.

21. Secretaria de la DTCP

- Recibe el tramite para enviar a la DP

DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS

PROGRAMACIÓN DE INGRESOS

22. Secretaria de la DP

- Recibe el trámite, de la Dirección de Planificación registra el ingreso en el SISEC y en el Libro de Correspondencia.
- Deriva al Director de la DP.

23. Director de DP

- Director de DP recibe el trámite y remite al encargado de Gasto Corriente.

24. Encargado de Gasto Corriente

- Encargado de gasto /analiza y proyecta los saldos caja bancos en funciona a la ejecución presupuestaria al 31/12/06/ en coordinación con el Director de presupuestos y encargado de gasto corriente e Inversión Publica
- valida dicha información para su asignación de techos y gastos en inversión y gasto corriente
- Deriva a la Secretaria para su posterior remisión al Honorable Consejo Departamental.

PROGRAMACIÓN DE GASTOS

Inscripción de proyectos nuevos y asignaciones presupuestarias

25. Secretaria de la DP

- Recibe el trámite, de la Dirección de Planificación registra el ingreso en el SISEC y en el Libro de Correspondencia.
- Deriva al Director de la DP.

26. Director de la DP

- deriva los tramites al encargado sectorialista de área para su análisis

27. Sectorialista

- Recibe la documentación, analiza y consigna sobre la base de los techos presupuestarios establecidos para cada Secretaria, Dirección y Servicios en caso de que se tenga alguna observación se realizan reuniones para ajustar algunos puntos.
- Encargados de área y sectorialistas en coordinación con el encargado de la ejecución de proyectos efectúan las reuniones según cronograma previamente establecido para determinación de montos a ser asignados a proyectos de inversión, gastos de capital y análisis de proyectos nuevos según techo institucional.
- Sobre la base de montos acordados para proyectos de continuidad se elabora un primer borrador.
- Elabora el primer borrador para coordinación con el Señor Prefecto en los que se realizan ajustes consolida el Ante proyecto del presupuesto institucional
- Elabora el anteproyecto del presupuesto institucional con las recomendaciones realizadas por el Señor Prefecto
- Remite a la secretaria para su remisión al Honorable Consejo Departamental para su discusión y posterior aprobación.

28. Secretaria de la DP

- Recibe el trámite, desglosa una copia del ante proyecto para archivo de la DP, las cinco copias restantes se envían junto con todo el trámite Honorable Consejo Departamental , previo registro, completa el foliado de toda la documentación; descarga su salida tanto en el SICEC como en el Libro de Correspondencia.

HONORABLE CONSEJO DEPARTAMENTAL

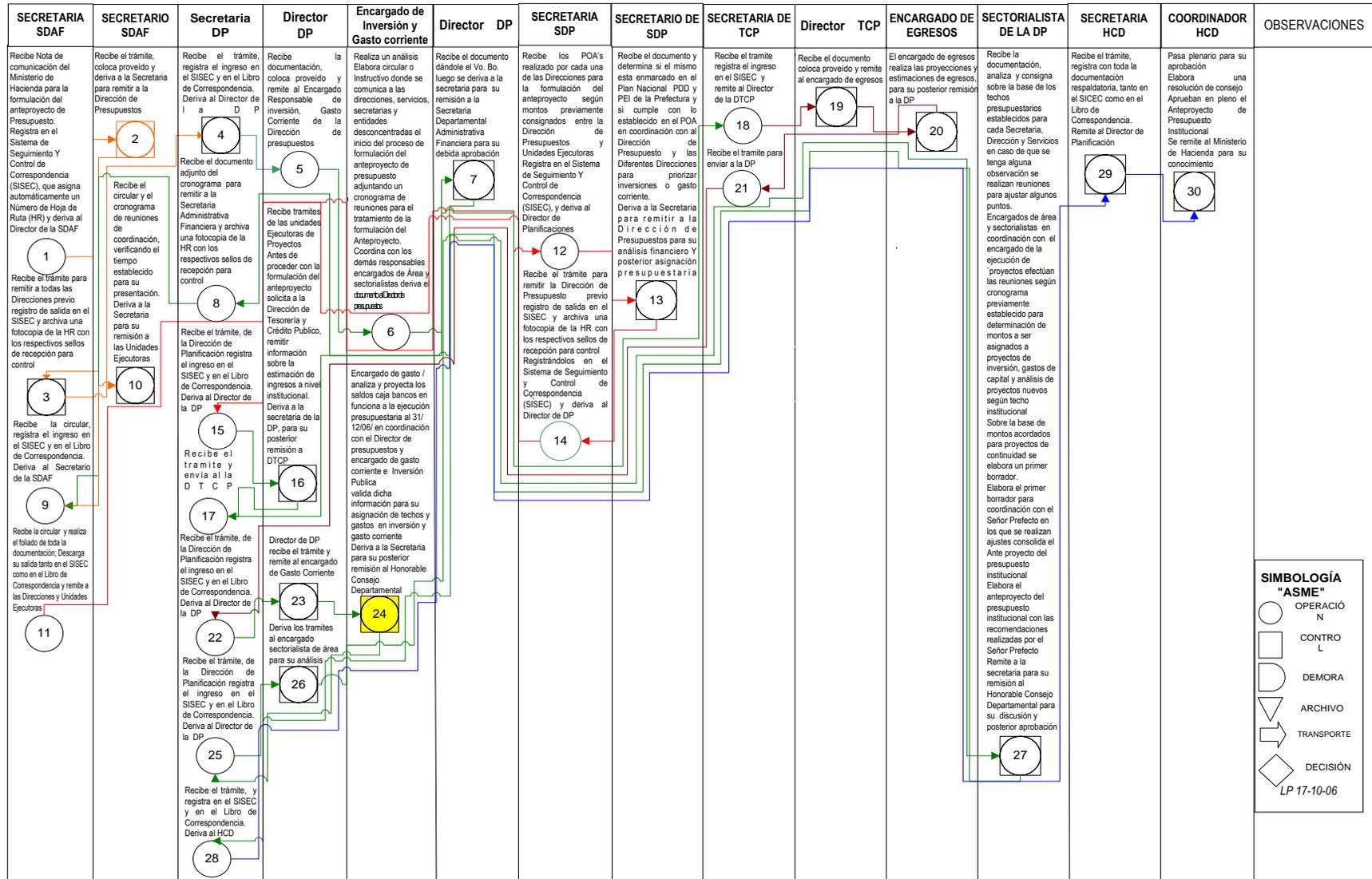
29. Secretaria del Honorable Consejo Departamental

- Recibe el trámite, registra con toda la documentación respaldatoria, tanto en el SICEC como en el Libro de Correspondencia.
- Remite al Director de Planificación

30. Coordinador del Consejo

- Pasa plenario para su aprobación
- Elabora una resolución de consejo
- Aprueban en pleno el Anteproyecto de Presupuesto Institucional
- Se remite al Ministerio de Hacienda para su conocimiento

FLUJOGRAMA PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN Y FORMULACIÓN DEL ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO DE GESTIÓN



Anexo Nº 7

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES
FASE DE IMPLANTACIÓN
REFORMULACIÓN DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA
PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ**

ACTIVIDADES		Tiempo/Meses												Responsables	Interrelación/Apoyo			
		Enero				Febrero				Marzo								
		Semanas				Semanas				Semanas								
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
1ra. FASE. INICIAL																		
1.-	Aprobación de la estructura Organizacional mediante RAP																DDO-Jurídica	
2.-	Difusión de la Nueva Estructura																DDO	
2do. FASE APOYO Y ORIENTACIÓN																		
1.-	Seminario de orientación, respecto a nuevas atribuciones o cambios realizados																DDO	Todas las Áreas/unidades Organizacionales
2.-	Seminario de orientación, sobre uso de las Guías Metodológicas																DDO	Todas las Áreas/unidades Organizacionales
3.-	Seminario/taller sobre elaboración de los Diferentes Manuales de la PDLP																DDO	Todas las Áreas/unidades Organizacionales
3ro. FASE AJUSTE DE LOS DOCUMENTOS TECNICO ADMINISTRATIVOS Y LEGALES DE LA PDLP																		
1.-	Adecuación del RE-SOA																DDO	Ministerio de Hacienda
2.-	Aprobación del RE-SOA mediante RAP																DDO-Jurídica	
3.-	Difusión del RE-SOA																DDO	

