

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**TRABAJO DIRIGIDO**

**“ANALISIS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL SERVICIO NACIONAL  
DE DEFENSA PUBLICA”**

**INTEGRANTES: MONICA MABEL MAMANI CHOQUE  
EDSON JAVIER CALZADA CHAVEZ**

**TUTOR ACADÉMICO: MSc. INES VERA AYOROA**

**SUPERVISOR INSTITUCIONAL: Lic. CELSO O. VARGAS VALLEJOS**

**LA PAZ – BOLIVIA**

## *AGRADECIMIENTO*

*Queremos agradecer a DIOS por habernos dado la vida, permitimos cumplir con nuestro objetivo y por culminar una etapa de nuestras vidas.*

*A nuestra guía y tutor académico Dra. Inés Vera Ayoroa un agradecimiento especial por ser una gran persona al brindarnos todo su apoyo académico y moral para la elaboración de nuestro trabajo.*

*Al Lic. Celso Orlando Vargas Vallejos le agradecemos por su ayuda en la institución por guiarnos a encontrar soluciones a distintos problemas a lo largo del trabajo, por su dedicación y valioso asesoramiento muchas gracias.*

*A familiares que de una u otra forma nos dieron su apoyo moral a lo largo de esta etapa de nuestras vidas, gracias.*

*Gracias a todos!*

## DEDICATORIA

*Dedicado a Dios por darnos la oportunidad de haber concluido esta etapa de nuestras vidas y obtener este logro tan importante para nosotros. Por habernos dado fuerzas salud y paciencia para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor*

### *A mis Padres y a mi Esposa e Hijos:*

*Por ser las personas más importantes de mi vida, el más sincero sentimiento de amor por toda su comprensión y apoyo incondicional en el transcurso de mi formación profesional, les dedico este logro y muchas gracias por toda su comprensión.*

### *Edson*

### *A mi querida mamá **Basilía Mamani Choque:***

*Por ser la persona más importante en mi vida, le dedico este logro por haber sido a lo largo de este camino la fuente de mi inspiración.  
Gracias, simplemente por ser.....mi madre.*

### *A mi hermano **Erick:***

*Por enseñarme a seguir y no desmayar en los problemas: por ser el pilar que me sostiene y brindarme su apoyo incondicional.*

## INDICE

<b>CAPÍTULO I</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>ASPECTOS GENERALES</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>1.1 ANTECEDENTES</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>1.2.1 PROBLEMÁTICA</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>1.3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>1.3.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>1.3.3 JUSTIFICACIÓN TEMÁTICA</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>1.4 ALCANCE</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>1.4.1 ALCANCE GEOGRÁFICO</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>1.4.2 ALCANCE TEMPORAL</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>1.5 OBJETIVOS</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>1.5.1 OBJETIVO GENERAL</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>1.5.3 OPERACIONALIZACION DE LOS OBJETIVOS</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>CAPÍTULO II</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>MARCO TEÓRICO</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1 MARCO CONCEPTUAL</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.2 DEFINICION DE EFICACIA Y EFICIENCIA</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.3 ORGANIZACIÓN</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.3.1 Teoría de la organización</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.3.2 ORGANIZACIÓN LINEAL</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.3.3 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.4 SISTEMAS</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.5 TEORÍA DE SISTEMAS APLICADA A LAS ORGANIZACIONES</b>	¡Error! Marcador no de

<b>2.1.5.1 CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.5.2 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMO SISTEMA</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.6 VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.6.1 DEFINICIÓN DE VISION</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.6.2 DEFINICIÓN DE MISION</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.6.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.7 LA ESTRUCTURA Y EL PROCESO DE ORGANIZAR</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.7.1 DIVISIÓN ORGANIZACIONAL</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.8 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.8.1 Objetivo del análisis organizacional</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.8.2 Aspectos de Análisis Organizacional:</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.8.2.1 Análisis Estructural</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.8.2.2 Análisis Retrospectivo</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.8.2.3 Análisis Prospectivo</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.8.3 Diseño Organizacional:</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.8.3.1 Objetivo de Diseño Organizacional:</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.9 CONCEPTO DE ORGANIGRAMA</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.9.2.1 Objeto del Organigrama</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.9.2.2 Utilidad</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.9.2.4 Funciones:</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.9.2.5 Ventajas de los Organigramas</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.9.2.6 Desventajas de los Organigramas:</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.9.2.7 Símbolos y Referencias Convencionales de Mayor Uso en un Organigrama</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.9.3 CLASIFICACION DE LOS ORGANIGRAMAS</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.9.3.1 Formas de Presentación</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.9.3.1.1 Verticales</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.9.4 Diseño del Organigrama:</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.9.4.2 Relación principal de autoridad (relación lineal)</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.11 Manual de Organización y Funciones</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.12.3 Contenido del Manual Organizaciones y Funciones</b>	¡Error! Marcador no definido.

<b>2.2 MARCO LEGAL</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.2.1 LEY DE ORGANIZACIÓN DEL PODER EJECUTIVO</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.2.1.1 MINISTRO DE JUSTICIA</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.2.2 LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL (LEY No. 1178 SAFCO)</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.2.2.1 FINALIDAD Y ÁMBITO DE APLICACIÓN</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.2.3 SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN Y DE CONTROL</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.1.3.1 El Sistema de Organización Administrativa</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.2.4 LEY DE CREACIÓN DEL SERVICIO NACIONAL DE DEFENSA PÚBLICA (LEY No2496)</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.2.4.1 ESTRUCTURA OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.2.4.2 FUNCIONARIOS DE LA ESTRUCTURA OPERATIVA</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.3 MARCO INSTITUCIONAL</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.3.1 Antecedentes Institucionales</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.3.2 Misión</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.3.3 Visión</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.3.4 OBJETIVOS DE LA INSTITUCION DE SENADEP</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.3.5 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2.3.5.1 ORGANIGRAMA VIGENTE</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>CAPITULO III</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>3.1 MÉTODO DEDUCTIVO</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>3.2 TIPO DE INVESTIGACION</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>3.2.1 Investigación Analítica</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>3.2.2 Investigación Descriptiva</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>3.3 FUENTES E INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS.</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>3.3.1 FUENTES PRIMARIAS DE INFORMACIÓN.</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>3.3.1.1 LA OBSERVACIÓN</b>	¡Error! Marcador no definido.

3.3.1.2 LA ENCUESTA	¡Error! Marcador no definido.
3.3.2 FUENTES SECUNDARIAS DE INFORMACIÓN.	¡Error! Marcador no definido.
3.3.2.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	¡Error! Marcador no definido.
3.4 UNIVERSO	¡Error! Marcador no definido.
3.5 MUESTRA	¡Error! Marcador no definido.
3.5.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA	¡Error! Marcador no definido.
<b>CAPITULO IV</b>	<b>64</b>
<b>DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL</b>	<b>64</b>
<b>4.1 Objetivos del Diagnostico:</b>	<b>64</b>
4.1.1 Objetivo General	64
4.1.2. Objetivos Específicos	65
4.1.3 Factores a Revisar	65
4.1.4 Fuentes de Estudio	66
<b>4.3 Recopilación de Información:</b>	<b>67</b>
4.3.1 Investigación de campo (Fuentes Primarias)	67
4.4 Ámbito de Estudio	69
<b>4.5. Análisis Retrospectivo:</b>	<b>69</b>
4.5.1 ANALISIS DE LA CONSISTENCIA DEL CUESTIONARIO	69
<b>4.6 ANALISIS DE LOS USUARIOS SOBRE EL SERVICIO QUE PRESTA EL SENADEP</b>	<b>85</b>
<b>4.7 ANÁLISIS DE PROCESOS MEDIANTE LA OBSERVACIÓN DIRECTA</b>	<b>87</b>
<b>4.8 CANALES DE COMUNICACIÓN</b>	<b>87</b>
4.8.1 ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN EN SENADEP	88
4.8.2 Resguardo de documentación respecto a organigramas anteriores de SENADEP	¡Error! Marcador no definido.
4.5.3.1 SITUACION ACTUAL DE LA INSTITUCION SENADEP	90
4.5.3.2 Conclusiones del Análisis Organizacional	100
<b>CAPITULO V</b>	<b>100</b>
<b>PROPUESTA</b>	<b>101</b>
<b>5.1 INTRODUCCION</b>	<b>101</b>

<b>5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>101</b>
<b>5.2.1 OBJETIVO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>101</b>
<b>5.2.2 UTILIDAD</b>	<b>102</b>
<b>5.3 Diseño de la Estructura Organizacional</b>	<b>102</b>
<b>5.3.1 PROPUESTA DE ORGANIGRAMA</b>	<b>104</b>
<b>5.4 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA</b>	<b>104</b>
<b>5.4.1 PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	<b>105</b>
<b>5.4.2 PROPUESTA FORMATO DE MANUAL DE CARGOS</b>	<b>Error! Marcador no definido.</b>
<b>CAPITULO VI</b>	<b>108</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>108</b>
<b>6.1 CONCLUSIONES</b>	<b>108</b>
<b>6.2 RECOMENDACIONES</b>	<b>108</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	



## INTRODUCCIÓN

En las entidades del sector público se encuentran en frecuentes oportunidades y necesidades de examinar su situación actual en función a los cambios del entorno que se presentan en el ámbito social, político y tecnológico, de manera que las entidades puedan adecuarse y adaptarse a dichos cambios.

El propósito de este trabajo dirigido es analizar la organización actual y diseñar un sistema organizacional para la institución de Servicio Nacional de Defensa Pública (SENADEP) de esta manera se ayudará a mejorar la organización y lo que permitirá un mejor desempeño de las funciones del personal, bajo las normas contenidas en la Ley N° 1178, Administración y Control Gubernamental, el Sistema Operativo Administrativo (SOA), Manual de organización y funciones, manual de procesos.

El presente trabajo se enmarca dentro de las necesidades que tiene la unidad Administrativa del SENADEP, el diseño del sistema organizacional, permitirá una mejor organización dentro la institución, para una buena toma de decisiones y así poder cumplir con los objetivos trazados o propuestos por la institución y el logro de una eficiente gestión administrativa.

En el primer capítulo muestra un aspecto general sobre el tema a través de las diferentes justificaciones, planteamiento del problema, determinación de objetivos.

En el segundo capítulo expone el lineamiento teórico que es la base de exposición de los conceptos, definiciones, teorías y modelos referidos al tema, también se enmarca la exposición de las normas y aspectos legales e institucionales.

El tercer capítulo nos hace referencia a la metodología que será utilizada en el presente trabajo, que ha de ser el método deductivo y se especifica el universo, la muestra y los instrumentos de investigación.

El capítulo cuarto presenta el diagnóstico de la institución que nos permite analizar la situación actual y encontrar hallazgos de los diferentes ámbitos y niveles que se enmarca en análisis externo e interno de la institución que concluyen en el diseño del sistema organizacional.

El capítulo quinto contiene, la propuesta del análisis y diseño del organigrama según la situación actual para su posterior difusión como respuesta al problema encontrado y que necesita una solución para mejorar el funcionamiento de la organización.

El capítulo sexto menciona las conclusiones y recomendaciones de la respectiva propuesta al problema y respondiendo al objetivo que sirvió de guía durante el desarrollo del documento con las recomendaciones que esperamos la institución tome en cuenta.

## CAPÍTULO I

### ASPECTOS GENERALES

#### 1.1 Antecedentes

Mediante Ley 2496 del 4 de agosto del 2003, se establece la creación del **Servicio Nacional de Defensa Pública - SENADEP**, bajo tuición del Ministerio de la Presidencia, como institución descentralizada encargada del régimen de Defensa Pública. Para este efecto se establece que: El Servicio Nacional de Defensa Pública tiene por finalidad garantizar la inviolabilidad de la defensa, proporcionando defensa técnica penal a todo detenido carente de recursos económicos y a quienes no designen abogado para su defensa.<sup>1</sup>

Para el cumplimiento de esta finalidad, el SENADEP ejercerá sus funciones en atención a lograr la solución más favorable al imputado.

Dentro del marco de sus competencias, las entidades estatales brindarán, en forma gratuita, la cooperación requerida por el Servicio para el cumplimiento de sus fines. Los organismos policiales y de seguridad deberán prestar la colaboración que les sea requerida en el ámbito de sus funciones, destinando los medios a su alcance.

Es importante señalar que, SENADEP tiene independencia de gestión, técnica, legal y administrativa, cuenta con estructura propia y su función es ejercida a través de las direcciones y unidades que componen su estructura organizativa.<sup>2</sup>

Para el cumplimiento de sus funciones, el servicio dispondrá del personal administrativo y técnico necesario, organizado de acuerdo a reglamento.

<sup>1</sup> Reglamento a la Ley No. 2496, Pág. 1

<sup>2</sup> Reglamento a la Ley No. 2496, Pág. 2

## 1.2 Planteamiento del Problema

Después de hacer un análisis y un diagnóstico preliminar en base a revisión de documentación, se ha podido detectar problemas por los que atraviesa la institución como ser:

- Falta de control organizacional en las unidades.
- Falta de revisión y actualización de reglamento específico del sistema de organización administrativa.
- Falta de revisión y actualización del organigrama.
- Procedimientos burocráticos.

Por lo mencionado se asume que el problema parte de no tener una buena organización acorde a las necesidades; por lo que existe duplicidad de objetivos y funciones, los procedimientos se los realiza según norma que muchos desconocen.

Para un mejor control y organización administrativa es necesario que la entidad cuente con documentación guía para los mismos funcionarios como ser:

- Manual de organización y funciones actualizado en relación a la Institución.
- Diseño de un organigrama actualizado y acorde a las necesidades del servicio nacional de defensa pública.

### 1.2.1 Problemática

Actualmente como toda entidad pública, SENADEP cuenta con un organigrama aprobado según la resolución administrativa No. 027/2009, sin embargo este organigrama no responde a las necesidades actuales del SENADEP

Por esta razón se realizará un análisis y diseño de un sistema organizacional para el Servicio Nacional de Defensa Pública-SENADEP.

## 1.3 Justificación

### 1.3.1 Justificación teórica

El trabajo a realizarse es fundamental e importante, porque una organización necesita contar con un orden interno que le permita la agrupación y asignación de actividades y responsabilidades para el logro de los objetivos trazados.

“Toda estructura organizacional puede ser representada en forma gráfica, señala las relaciones entre los departamentos a lo largo de las líneas principales de autoridad”.<sup>3</sup>

Siendo que actualmente el Servicio Nacional de defensa Pública no cuenta con instrumentos de organización que le permitirán un mejor desempeño de sus funciones y cumplimiento de los objetivos institucionales.

El nuevo organigrama ayudará a establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la institución.

### 1.3.2 Justificación Metodológica

El método utilizado en el presente trabajo es el deductivo por ser “aquel que parte de datos generales aceptados como válidos y que, por medio del razonamiento lógico, pueden deducirse a varias suposiciones”.<sup>4</sup>

Esto permite tener una visión del problema, referido al análisis y diseño organizacional; para desarrollar una propuesta concreta que ayudará a realizar un mejor trabajo dentro de la institución, por ello en la presente investigación se utilizarán los siguientes instrumentos metodológicos:

<sup>3</sup> Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz , Cap.III, Pág. 272

<sup>4</sup> Metodología de la Investigación, Zorrilla, Pág. 21

- ❖ Encuesta
- ❖ Observación directa
- ❖ Análisis documental

### **1.3.3 Justificación Temática**

El tema elegido permitirá el desarrollo del Análisis y Diseño Organizacional que nos ayudará a elaborar una estructura alineada con los procesos, y requerimientos de la institución que permitirá aprovechar de la mejor manera los recursos asignados a su funcionamiento.

## **1.4 Alcance**

### **1.4.1 Alcance Geográfico**

El trabajo se realizará en la Dirección Nacional de Defensa Pública bajo supervisión de la Dirección Administrativa y Financiera, ubicado en la ciudad de La Paz Calle Batallón Colorados Edif. Cóndor Piso 13 Zona Central.

### **1.4.2 Alcance Temporal**

Para el presente trabajo dirigido se tomó información proveniente de las gestiones 2004, 2007, 2008, 2009 y de la gestión 2011; la realización del trabajo dirigido inicia en la gestión 2011 hasta julio del 2012.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

El objetivo general para la realización del trabajo es “Analizar y diseñar una estructura organizacional acorde a las necesidades del SENADEP.”

### 1.5.2 Objetivos Específicos

- ❖ Realizar un diagnóstico situacional de la institución.
- ❖ Revisar la estructura actual del servicio nacional de defensa pública
- ❖ Realizar un análisis de los usuarios de los que presta servicios el servicio nacional de defensa pública
- ❖ Realizar un análisis de los procesos y procedimientos
- ❖ Realizar un análisis de las unidades organizacionales y las áreas que conforman
- ❖ Realizar un análisis del sistema de información
- ❖ Realizar un análisis de la coordinación y comunicación interna y externa
- ❖ Realizar un análisis retrospectivo
- ❖ Realizar un análisis prospectivo

### 1.5.3 Operativización de los objetivos

**CUADRO No. 1**

OBJETIVOS	CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	FUENTES INSTRUMENTOS	E
Realizar un diagnóstico situacional de la institución.	Diagnostico	Fuente Primaria: encuesta	Pregunta No. 1-4	
		Fuente Secundaria: Revisión documental	Revisión Organigrama actual, Manual de Organización y Funciones	

OBJETIVOS	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	FUENTES INSTRUMENTOS
Revisar la estructura actual del servicio nacional de defensa pública	Estructura Organizacional	Fuente Primaria: encuesta	Pregunta No. 1-4
	Objetivos Organizacionales	Fuente Secundaria: Revisión documental	Revisión Organigrama actual Manual de Organización y Funciones
Realizar un análisis de las unidades organizacionales y las áreas que conforman	Unidades organizacionales Enfoque sistémico Objetivos institucionales	Fuente Primaria: encuesta	Pregunta No. 1-4, 7-9
		Fuente Secundaria: Revisión documental	Revisión Organigrama actual Manual de Organización y Funciones Revisión del SOA
Realizar un análisis de los usuarios de los que presta servicios el servicio nacional de defensa pública	Usuarios	Fuente Primaria: encuesta	Pregunta No. 29
		Fuente Secundaria: Revisión documental	Revisión Organigrama actual Manual de Organización y Funciones Revisión del SOA



OBJETIVOS	CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	FUENTES INSTRUMENTOS	E
Realizar un análisis de los procesos y procedimientos	Análisis Procesos	Fuente Primaria: encuesta	Pregunta No. 25	
		Fuente Secundaria: Revisión documental	Revisión Organigrama actual de Organización y Funciones Revisión del SOA	
Realizar un análisis del sistema de información	Sistema Información	Fuente Primaria: encuesta	Pregunta No. 26,28-30,32	
		Fuente Secundaria: Revisión documental	Manual de Organización y Funciones	
Realizar un análisis de la coordinación y comunicación interna y externa	Comunicación Coordinación	Fuente Primaria: encuesta	Pregunta No. 5-8	
		Fuente Secundaria: Revisión documental	Revisión Organigrama actual de Organización y Funciones Revisión del SOA	
OBJETIVOS	CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	FUENTES INSTRUMENTOS	E

<b>Realizar un análisis retrospectivo</b>	Análisis retrospectivo	Fuente Primaria: encuesta	Pregunta No. 1-32
		Fuente Secundaria: Revisión documental	Revisión Organigrama actual de Organización y Funciones Revisión del SOA
<b>Realizar un análisis prospectivo</b>	Análisis prospectivo	Fuente Primaria: encuesta	Pregunta No. 1-32
		Fuente Secundaria: Revisión documental	Revisión Organigrama actual de Organización y Funciones Revisión del SOA

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Marco Conceptual

##### 2.1.1 El Proceso Administrativo

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define “el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración”.<sup>5</sup>

Estos mismos elementos constituyen el proceso administrativo que pueden ser encontrados en cualquier área de la empresa, es decir, que cada cual desempeña actividades de planeación, organización, etc. como actividades administrativas esenciales. Desglosando estos elementos:

1. **Planeación:** implica evaluar el futuro y tomar previsiones en función de él. Unidad, continuidad, flexibilidad y valoración son los aspectos principales de un buen plan de acción.<sup>6</sup>
2. **Organización:** proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y social.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Chiavenato, Introducción a la teoría General de la Administración, Pág.91

<sup>6</sup> Chiavenato, Introducción a la teoría General de la Administración, Pág.92

<sup>7</sup> Chiavenato, Introducción a la teoría General de la Administración, Pág.92

3. **Dirección:** conduce la organización a funcionar. Su objeto es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados, de acuerdo con los aspectos generales.<sup>8</sup>
4. **Coordinación:** armoniza todas las actividades de una empresa, facilitando su trabajo y sus resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.<sup>9</sup>
5. **Control:** consiste en la verificación para comprobar si todas las etapas marchan de conformidad con el plan trazado, las instrucciones dadas y los principios establecidos. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición.<sup>10</sup>

### 2.1.2 Definición de Eficacia y Eficiencia

La productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional.<sup>11</sup>

- La **Eficacia** es el cumplimiento de objetivos.
- La **Eficiencia** es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

Es imposible que los administradores sepan si son productivos a menos que conozcan sus metas y las de la organización.

### 2.1.3 Organización

**Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo.** “En este sentido, la organización significa el acto de organizar,

<sup>8</sup> Chiavenato, Introducción a la teoría General de la Administración, pág. 92

<sup>9</sup> Chiavenato, Introducción a la teoría General de la Administración, pág. 92

<sup>10</sup> Chiavenato, Introducción a la teoría General de la Administración, pág. 92

<sup>11</sup> Harold Koontz y Heinz Wehrich, Administración una Perspectiva Global, pág. 14

estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno".<sup>12</sup>

Dicho de otra manera: "la organización es la característica de toda asociación humana cuando se busca un objetivo común. La técnica de organización puede ser descrita como la manera de correlacionar actividades o funciones específicas en un todo coordinado"<sup>13</sup>.

Según lo conversado con el Director Administrativo Financiero, actualmente SENADEP cuenta con un organigrama que no representa la situación actual de la institución. Al no estar difundido el organigrama al personal, existe una duplicidad de funciones, incorrecta delegación de autoridad y responsabilidad.

#### **2.1.3.1.1 Organización Formal**

Organización basada en la división racional del trabajo, que especializa órganos y personas en determinadas actividades. Por tanto, es la organización planeada o la que está definida en el organigrama, instituida por la dirección y comunicada a todos por medio de los manuales de organización. Es la organización formalizada oficialmente<sup>14</sup>.

Este tipo de organización refleja una estructura aprobada mediante normas que regulan a la Organización.

SENADEP es una organización formal cuenta con una estructura aprobada mediante resolución administrativa No. 027/ 2009, cuenta también con un manual de cargos bajo el nombre de Manual de Funciones.

<sup>12</sup> Chiavenato, Introducción a la teoría General de la Administración, pág. 235

<sup>13</sup> Ibid.,pág. 5-11

<sup>14</sup> Chiavenato, Introducción a la teoría General de la Administración, pág. 235

### 2.1.3.1.2 Organización Informal

Es la que emerge de manera espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas establecidas al desempeño de su cargo.<sup>15</sup>

### 2.1.3.2 Organización Lineal

La organización lineal, constituye la estructura simple y antigua, basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval.

En su investigación acerca de las formas más antiguas de organización, Mooney concluyó que ellas poseen en común el principio de autoridad lineal, también denominado principio escalar: existe una jerarquización de la autoridad, en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos.<sup>16</sup>

La denominación lineal obedece al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y de responsabilidad.<sup>17</sup>

### 2.1.3.3 Organización Funcional

La organización funcional es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea. En su investigación sobre las organizaciones, Mooney<sup>18</sup> encontró que el principio funcional responsable de la diferenciación entre los diversos tipos de actividad o funciones ya se aplicaba en organizaciones antiguas.

El principio funcional separa, distingue y especializa, Mooney descubrió antecedentes históricos del staff, de los jefes de la época de Homero — quienes

<sup>15</sup> Chiavenato, Introducción a la teoría General de la Administración, pág. 235

<sup>16</sup> I. Chiavenato, Introducción a la teoría General de la Administración, pág. 253

<sup>17</sup> I. Chiavenato, Introducción a la teoría General de la Administración, pág. 253

<sup>18</sup> *Ibíd.*

aconsejaban a los antiguos reyes de Grecia — y en el consejo de sabios de los reyes anglosajones.

La estructura funcional fue consagrada por Taylor, quien, preocupado por las dificultades producidas por el excesivo y variado volumen de atribuciones dadas a los jefes de producción en la estructura lineal, optó por una supervisión funcional: cada obrero pasó a responder funcional y simultáneamente ante cuatro jefes.<sup>19</sup>

#### **2.1.3.4 Principios de la Organización**

Los autores Stephen Robbins y Mary Coulter, citan seis elementos claves de la organización, estos constituyen los principios de organización que se detallan a continuación:<sup>20</sup>

##### **2.1.3.4.1 Especialización del Trabajo**

El concepto de especialización del trabajo puede ser rastreado un par de siglos en el pasado hasta la exposición de Adam Smith sobre la división del trabajo y su conclusión de que está contribuía a incrementar la productividad del empleado.

##### **2.1.3.4.2 Departamentalización**

Una vez que los trabajos han sido divididos mediante la especialización del trabajo, es preciso volver a agruparlos para que sea posible coordinar las tareas comunes.

---

<sup>19</sup> I. Chiavenato, Introducción a la teoría General de la Administración, Pág. 257

<sup>20</sup> ROBBINS Stephen P., COULTER Mary, “Administración”, Sexta Edición, Edit. Prentice-Hall, México, 2000, Págs. 301-309.

#### **2.1.3.4.3 Cadena de Mando**

Es una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles superiores de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quién le deberá rendir cuentas a quién.

#### **2.1.3.4.4 Amplitud de Control**

Se refiere al número de subordinados que un gerente puede supervisar con eficacia y eficiencia.

#### **2.1.3.4.5 Centralización y Descentralización**

La centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles de la organización.

La descentralización es la transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización.

El concepto centralización-descentralización es de carácter relativo, no absoluto, lo que se quiere decir por relativo es que una organización nunca está completamente centralizada o descentralizada.

#### **2.1.3.4.6 Formalización**

La formalización se refiere al grado en que las actividades de una organización están estandarizadas y medida en la cual el comportamiento de los empleados se guía con una serie de reglas y procedimientos.



### **2.1.3.6 Coordinación**

Es el proceso de integración de las actividades de departamentos independientes a fin de alcanzar efectivamente los objetivos organizacionales. Sin coordinación la gente perdería de vista su rol dentro de la empresa y perseguiría los intereses solo de su departamento. La clave para una coordinación efectiva es la comunicación.

Las organizaciones con objetivos altos requieren un nivel mayor de coordinación.

### **2.1.3.7 Autoridad - Responsabilidad:**

La autoridad es el poder necesario para poder desempeñar las responsabilidades.

La autoridad incluye el derecho de tomar decisiones, controlar costos, la calidad, y ejercer la disciplina necesaria: “El derecho legal de ordenar a otros una acción y de exigir su cumplimiento”.<sup>21</sup>

La responsabilidad está constituida por las cosas que están a cargo nuestro, son todos los deberes. La responsabilidad, establece una coordinación entre las actividades, y asegura la continuación de éstas. Es el derecho de exigir obediencia de los subordinados y tiene como base el cargo que ocupa quien la ejerce. Esta autoridad es impersonal, conferida por la organización.

### **2.1.3.8 Jerarquía:**

Todo subordinado debe conocer con precisión cuál es su autoridad y a quién debe derivar los asuntos que escapan a su competencia. La línea jerárquica debe ser suficientemente clara y precisa a lo largo de toda la pirámide organizacional, de manera de facilitar la delegación de autoridad y ordenar la toma de decisiones.

---

<sup>21</sup> TERRY George R., FRANKLIN Stephen G., Administración, Compañía Editorial Continental, México, 1994, Pág.279.

## 2.1.4 Sistemas

“Un sistema se define como un conjunto ordenado de métodos, procedimientos y recursos, diseñado para facilitar el logro de un objeto u objetivos”. Significa que: en todo conjunto de acciones o en lo que es posible percibir un ordenamiento lógico por medio de su estructura, forma de actuar, donde el componente vaya de acuerdo a un plan o fin común, existe una sistemática que constituye un sistema.<sup>22</sup>

Para el presente trabajo el sistema es el Servicio Nacional de Defensa Pública y sus elementos las distintas Direcciones y distritales que la conforman; se analizará si estas ayudan al logro de los objetivos institucionales.

Para comprender qué es un sistema, es necesario tener noción de los conceptos entrada, salida, retroalimentación, caja negra, homeostasis e información los cuales estudiaremos a continuación:<sup>23</sup>

### 2.1.4.1 Entrada (input)

El sistema recibe entradas (inputs) o insumos para operar y los procesa o transforma en salidas

**Información:** todo aquello que reduce la incertidumbre con respecto a alguna cosa. Cuanto mayor sea la información, menor será la incertidumbre

**Energía:** Se utiliza para mover y dinamizar el sistema, haciéndolo funcionar.

<sup>22</sup> Thierauf, Robert J., “Sistemas de Información Gerencial para Control y Planificación” Edit. Limusa 1994, Pág. 21

<sup>23</sup> I. Chiavenato, Introducción a la teoría General de la Administración, pág. 713

**Materiales:** Recursos que el sistema utiliza para producir las salidas. “Se denominan operacionales cuando son utilizados para transformar y se denominan productivos cuando se transforman o convierten en salidas.”<sup>24</sup>

#### 2.1.4.2 Salida (output)

Es el resultado final de la operación o procesamiento de un sistema.

#### 2.1.4.3 Caja negra (Black box)

El concepto de caja negra se refiere a un sistema cuyo interior no puede ser develado, sus elementos internos son desconocidos, y sólo puede conocerse "por fuera", a través de manipulación externa o de observación externa.<sup>25</sup>

#### 2.1.4.4 Retroalimentación

La retroalimentación sirve para comparar la manera cómo funciona un sistema en relación con el estándar establecido para su funcionamiento..<sup>26</sup>

### 2.1.5 Teoría de Sistemas Aplicada a las Organizaciones

#### 2.1.5.1 Clasificación de los Sistemas

Los **Sistemas Cerrados** operan con poco intercambio; muchos piensan que estos sistemas son ficticios, ya que no existen en la realidad; para los efectos prácticos, el proceso de respiración es cerrado.<sup>27</sup>

Los **Sistemas Abiertos**; cuando viene a formar el supra sistema ya que existe relación entre los elementos del sistema, también existe entre los sistemas y supra sistemas que vienen siendo los elementos o subsistemas del sistema total.

<sup>24</sup> I. Chiavenato, Introducción a la teoría General de la Administración, Pág.714

<sup>25</sup> I. Chiavenato, Introducción a la teoría General de la Administración, Pág.714

<sup>26</sup> I. Chiavenato, Introducción a la teoría General de la Administración, Pág. 716

<sup>27</sup> I. Chiavenato, Introducción a la teoría General de la Administración, Pág. 717

## 2.1.6 Visión, Misión y Objetivos

### 2.1.6.1 Definición de Visión

La visión es el camino al cual se dirige la empresa u institución a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.<sup>28</sup>

### 2.1.6.2 Definición de Misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización por que define:<sup>29</sup>

- ❖ Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el actúa.
- ❖ Lo que pretende hacer.
- ❖ Él para quien lo va hacer.

### 2.1.6.3 Definición de Objetivos

La definición de objetivos es uno de los pilares en los que se apoya nuestra estrategia empresarial u institucional. Se tiene en cuenta que “un objetivo no es más que la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo”<sup>30</sup> Los Principios que deben cumplir los objetivos para determinar la acción deben ser:

- ❖ Definidos con claridad, de preferencia cuantificados y susceptibles de ser medidos;
- ❖ Realistas, que se puedan lograr con cierto grado de dificultad,

<sup>28</sup> Administración Estratégica ; Conceptos y casos, 11 Edición, Thompson Arthur y Strickland, pág. 5

<sup>29</sup> Administración Estratégica ; Conceptos y casos, 11 Edición, Thompson Arthur y Strickland, pág. 4

<sup>30</sup> APUNTESDEGESTION.COM Extraído el 10 de octubre de 2011 pagina

- ❖ Entendidos, por ser específicos y conocidos de todos los miembros de la empresa afectadas por ellos.

### 2.1.7 La Estructura y el Proceso de Organizar

Organizar es un proceso que requiere varios elementos fundamentales.<sup>31</sup>

- ❖ En primer lugar la estructura debe reflejar objetivos y planes por que las actividades se derivan de ellos.
- ❖ En segundo lugar, reflejar la autoridad disponible para la gerencia de la empresa, la autoridad de una organización es un derecho socialmente determinado de ejercer discreción y está sujeta a cambios.
- ❖ En tercer lugar, la estructura de una organización, como cualquier plan debe reflejar el ambiente que le rodea, debe estar diseñada para funcionar, la estructura de la organización.
- ❖ En cuarto lugar, dado que la organización está dotada de personal, el agrupamiento de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura de organización. Debe tomar en cuenta las limitaciones y costumbres del personal.

#### 2.1.7.1 División Organizacional

El departamento designa un área, división o sucursal en particular de una organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto al desempeño de actividades específicas.<sup>32</sup>

##### 2.1.7.1.2 Las Unidades Organizativas.-

La estructura organizativa se compone de centros y unidades organizativas, que se diferencian según los papeles que desempeñan de la manera siguiente:

<sup>31</sup> Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz , cap. III, pág. 216-217

<sup>32</sup> Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz , cap.III, pág. 255

### **1.- Unidades directivas jerárquicas:**

Centros de autoridad y responsabilidad sobre los flujos de trabajo. Integran la alta dirección y la intermedia.

### **2.- Unidades de gestión funcional:**

Las unidades de gestión funcional, siguiendo, siguiendo el símil fisiológico, son los distintos órganos, especializados en determinada función empresarial, tanto del sistema técnico como del sistema de dirección, unidades que constituyen.

–Unidades de gestión funcional técnica: vinculadas directamente a los procesos técnicos de la organización

-- Unidades de gestión funcional administrativa: relacionadas con cualquier tipo de proceso de la organización y propias a las tareas de las funciones directivas, Unidades de planificación estratégica, de control de la gestión, de contabilidad, de gestión del personal, etc.

### **3.- Unidades de Apoyo:**

Centros con funciones de apoyo logístico (mantenimiento, conservación y suministros) y de asesoramiento para que los flujos de trabajo y los papeles de las otras unidades se desarrollen eficientemente. Integran la estructura de apoyo.

### **4.-Unidades Operativas:**

Las unidades operativas, comprenden la base de operaciones de la organización, es decir, donde se desarrollan las tareas y se ejecutan los distintos flujos de trabajo. Son unidades de acción que concretan la actividad económica del sistema técnico.

## 2.1.8 Análisis Organizacional

Es el proceso mediante el cual se evalúa si la estructura organizacional de una entidad ha contribuido de manera eficaz y eficiente al logro de sus objetivos institucionales establecidos en su plan estratégico y Programa Operativo Administrativo.<sup>33</sup>

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

### 2.1.8.1 Objetivo del Análisis Organizacional

Consiste en identificar los problemas o los aspectos de orden estratégico u operativo que se presentan en la estructura organizacional de la entidad, así como las causas que lo provocaron.<sup>34</sup>

### 2.1.8.2 Aspectos de Análisis Organizacional:

El análisis organizacional y administrativo involucra la investigación en detalle.

#### 2.1.8.2.1 Análisis Estructural

Se entiende por análisis estructural el estudio funcional de un organigrama en sí mismo complementando por un manual de organización y funciones. El análisis estructural se refiere a la verificación de las diversas funciones que deben

---

<sup>33</sup> Enrique Benjamín Duhatl Fincowsky, “Organización de Empresas Análisis, Diseño y Estructura” Editorial Mc. Hill, Mexico, 1994, Pág. 184

<sup>34</sup> Enrique Benjamín Duhatl Fincowsky, “Organización de Empresas Análisis, Diseño y Estructura” Editorial Mc. Hill, Mexico, 1994, Pág. 185

desarrollarse dentro de una organización para cumplir los objetivos y están agrupadas o bien separadas satisfaciendo los principios de administración.

Una estructura organizacional adecuada debe asegurar la independencia entre los sectores que realizan la autorización, ejecución, control y custodia de las operaciones.

El principio de separación de funciones debe estar acompañado de una adecuada asignación de funciones y responsabilidades, para lo cual quien la asuma deberá contar con la respectiva autoridad.

#### 2.1.8.2.2 Análisis Retrospectivo

Consiste en determinar en qué medida la estructura organizacional de una entidad pública ha contribuido al logro de los objetivos plasmados en su plan estratégico y programa de operaciones anual.

**a) Servicio a los usuarios:** Se evalúa fundamentalmente si:

- Los servicios o bienes que presta la entidad han satisfecho las necesidades de los usuarios dadas sus características.

- La cantidad o la calidad de los servicios y bienes que presta la entidad cumplen con los parámetros de medición predeterminados como ser; eficacia en la atención al público usuario, expresada en términos de tiempo, oportunidad, exactitud, transparencia, etc.: y número de frecuencia de los reclamos en relación al servicio en general.

**b) Procesos:** Se analizan los procesos que se llevan a cabo en la entidad para satisfacer las necesidades de los usuarios, determinando si:



- ❖ Los procesos tienen claramente identificados los objetivos para los cuales ha sido diseñados.
- ❖ Las operaciones componente de cada proceso están correctamente asignadas a las áreas y unidades organizacionales.
- ❖ Los resultados esperados de cada operación y sus indicadores son cuantificables y medibles en términos reales.
- ❖ Los recursos humanos, materiales y económicos para desarrollar las operaciones han sido correctamente asignados y utilizados.
- ❖ Los procesos de la entidad son eficaces y eficientes y se realizan al costo predeterminado.

### **c) Áreas y unidades organizacionales**

Se determina si la conformación de las áreas y unidades organizacionales de la unidad han constituido un medio eficaz y eficiente para el logro de los objetivos propuestos.

**d) Canales de comunicación e instancias de coordinación:** Se evalúa básicamente si:

- ❖ Están formalmente establecidos.
- ❖ Son utilizados en forma eficaz y eficiente facilitando el flujo de información.
- ❖ Se acomodan a las características de información oportuna, clara, pertinente, verificable y consistente.

- ❖ Las instancias de coordinación se conforman respetando el conducto regular.

### **2.1.8.2.3 Análisis Prospectivo**

Permite determinar la necesidad de ajustar la estructura organizacional con relación a los objetivos planteados en el programa de operaciones anual de la próxima gestión, considerando las observaciones y recomendaciones del análisis anterior.<sup>35</sup>

### **2.1.8.3 Diseño Organizacional:**

Es el proceso a través del cual se define o ajusta la estructura de una organización en base a los resultados del análisis organizacional.

El proceso de diseño es un medio que posibilitará que la estructura organizacional facilite el logro de los objetivos estratégicos y de gestión propuesta por una entidad pública.<sup>36</sup>

#### **2.1.8.3.1 Objetivo de Diseño Organizacional:**

El propósito del diseño organizacional, es definir la estructura organizacional de tal

manera que permita el logro de los objetivos institucionales y de gestión en forma eficaz y eficiente de una entidad pública.<sup>37</sup>

### **2.1.9 Concepto de Organigrama**

<sup>35</sup> Manuel V. Martínez Chavez “Teoría y Practica del diagnostico Administrativo , Editorial Trilla, México, 1995, Pág. 232

<sup>36</sup> Manuel V. Martínez Chavez “Teoría y Práctica del diagnostico Administrativo , , 1995, Pág. 227

<sup>37</sup> Enrique Benjamín Duhatl Fincowsky, “Organización de Empresas Análisis, Diseño y Estructura”, Pág. 186

El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.<sup>38</sup>

Para Koontz, Harold “Toda estructura organizacional, incluso una deficiente, se puede representar en forma gráfica puesto que un diagrama simplemente señala las relaciones entre los departamentos a lo largo de las líneas principales de autoridad”.<sup>39</sup>

#### **2.1.9.2.1 Objeto del Organigrama**

Es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica la composición de una organización.<sup>40</sup>

#### **2.1.9.2.2 Utilidad**

- ❖ Proporciona una imagen formal de la organización.
- ❖ Facilita el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- ❖ Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- ❖ Constituye una fuente autorizada de consulta.<sup>41</sup>

#### **2.1.9.2.3 Finalidad del Organigrama**

Un organigrama es el instrumento que proporciona la representación gráfica de los aspectos fundamentales de una organización, y permite entender un esquema

<sup>38</sup> Enrique B. Franklin Fincowsky, Organización de Empresas, Pág. 124

<sup>39</sup> Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz , Cap.III, Pág. 272

<sup>40</sup> Enrique B. Franklin Fincowsky, Organización de Empresas, Pág. 124

<sup>41</sup> Enrique B. Franklin Fincowsky, Organización de Empresas, Pág. 124

general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen.<sup>42</sup>

En un organigrama se localiza el tipo de unidades que conforma la estructura de una organización, sus relaciones, las características de la dependencia o entidad y sus funciones básicas, entre otras. De donde se infiere que los organigramas constituyen una fuente autorizada de consulta con fines de información.<sup>43</sup>

- Indican la relación de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos que integran una dependencia o entidad.
- Facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la organización.
- Ayudan a descubrir posibles dispersiones, lagunas, duplicidad de funciones, múltiples relaciones de dependencia y de niveles y tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control.
- Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.
- Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
- Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:
  - ❖ Los cargos existentes en la compañía.
  - ❖ Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
  - ❖ Como la autoridad se le asigna a los mismos.

<sup>42</sup> Guillermo Gómez Ceja, *Sistemas Administrativos Análisis y Diseño*, Cap. 2

<sup>43</sup> Guillermo Gómez Ceja, *Sistemas Administrativos Análisis y Diseño*, Cap. 2

#### 2.1.9.2.4 Funciones:

**Para la ciencia de la administración:** Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.<sup>44</sup>

**Para el área de organización y sistema:** Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.<sup>45</sup>

**Para el área de administración de personal:** El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.<sup>46</sup>

Y en forma general sirve para:

- ❖ Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
- ❖ Comunicar la estructura organizativa.
- ❖ Reflejar los cambios organizativos.

#### 2.1.9.2.5 Ventajas de los Organigramas

Un organigrama traza líneas de autoridad, de toma de decisiones. En ocasiones su elaboración puede mostrar inconsistencias y complejidades, que se deben

<sup>44</sup> Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz , cap.III, Pág. 274

<sup>45</sup> Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz , cap.III, Pág. 275

<sup>46</sup> Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz , cap.III, pág. 276

corregir, los organigramas también revelan a los gerentes y al personal nuevo en la estructura como un todo.<sup>47</sup>

#### 2.1.9.2.6 Desventajas de los Organigramas:

- ❖ Muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.
- ❖ No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles
- ❖ Con frecuencia indican la organización tal como debería ser o como era, y no como es en realidad.
- ❖ Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status. .<sup>48</sup>

#### 2.1.9.2.7 Símbolos y Referencias Convencionales de Mayor Uso en un Organigrama<sup>49</sup>

- ❖ Líneas llenas sin interrupciones: son aquellas que indican autoridad formal relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.
- ❖ Líneas de puntos o discontinuas: son aquellas que indican relación de coordinación y relaciones funcionales.
- ❖ Figura geométrica con un recuadro indica condición especial o autónoma.
- ❖ Se puede destacar una unidad para llamar la atención. Para ello se utiliza medio recuadro, bastante coloreado, para cada unidad que se vaya a resaltar.
- ❖ Las líneas con zigzagueos al final y una flecha indican continuación de la estructura.

<sup>47</sup> Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz , cap.III, Pág. 272

<sup>48</sup> Rafael Guizar Montufar, Desarrollo Organizacional, Pág.5

<sup>49</sup> Rafael Guizar Montufar, Desarrollo Organizacional, Pág.7

### 2.1.9.3 Clasificación de los Organigramas

Los organigramas pueden clasificarse según cuatro grandes criterios:<sup>50</sup>

1. Por su naturaleza.
2. Por su ámbito.
3. Por su contenido.
4. Por su presentación.<sup>51</sup>

#### 2.1.9.3.1 Formas de Presentación

##### 2.1.9.3.1.1 Verticales

Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su uso en los manuales de organización.<sup>52</sup>

##### 2.1.9.3.1.2 Horizontales

Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente.<sup>53</sup>

##### 2.1.9.3.1.3 Mixtos

<sup>50</sup> Enrique B. Franklin Fincowsky, Organización de Empresas, Pág. 125

<sup>51</sup> Enrique B. Franklin Fincowsky, Organización de Empresas, Pág. 125

<sup>52</sup> Enrique B. Franklin Fincowsky, Organización de Empresas, Pág. 128

<sup>53</sup> Enrique B. Franklin Fincowsky, Organización de Empresas, Pág. 129

La presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de la gráfica. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.<sup>54</sup>

#### **2.1.9.4 Diseño del Organigrama:**

Los elementos gráficos que se utilizan para representar a las unidades que componen la estructura orgánica son:<sup>55</sup>

- ❖ Figuras para representar los órganos.
- ❖ Líneas de conexión para indicar las relaciones existentes entre ellos.
- ❖ El elemento gráfico esencial en el diseño del organigrama son las líneas de conexión, ya que representan las relaciones entre los órganos y la naturaleza de éstas.

##### **2.1.9.4.1 Líneas de Conexión**

Son las diversas relaciones que se dan entre las unidades que integran la estructura orgánica, las cuáles se representan por medio de líneas.<sup>56</sup>

##### **2.1.9.4.2 Relación Principal de Autoridad (relación lineal)**

Es aquella en que la transmisión de la autoridad y responsabilidad correlativas a través de una sola línea, establece una relación de subordinación entre las diversas unidades que aparecen en el gráfico de la organización.

##### **2.1.9.4.3 Relación de autoridad funcional**

<sup>54</sup> Enrique B. Franklin Fincowsky, Organización de Empresas, Pág. 129

<sup>55</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/organigramas/default4.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/default4.asp)

<sup>56</sup> Rafael Guizar Montufar, Desarrollo Organizacional, Pág.6



Es aquella que representa la relación de mando especializado. Este tipo de autoridad se limita al método específico de ejecución de una actividad y puede existir en forma paralela a la autoridad lineal, o bien entre un órgano especializado en determinada función y los subordinados de otros jefes de líneas.

La autoridad funcional deberá presentarse por medio de líneas cortas de trazo discontinuo.<sup>57</sup>

#### **2.1.9.4.4 Relación de Asesoría**

Es aquella que existe entre unidades que brindan información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea. Normalmente, las unidades asesoras o de apoyo cuentan con una autoridad técnica derivada de su preparación y/o experiencia, lo cual les permite proponer a las unidades de línea las medidas o criterios para resolver un asunto, pero no para transmitírselas como órdenes. En todo caso pueden elaborar una propuesta a un órgano superior, para que éste, a su vez, la gire con carácter de orden o mandato.<sup>58</sup>

En el Servicio Nacional de Defensa Pública la unidad de auditoría juega ese papel importante, por ser la encargada de brindar informes sobre las distintas áreas de la institución al director nacional con las recomendaciones pertinentes.

#### **2.1.10 Descripción del Puesto**

Una buena descripción de puesto informa a todos las responsabilidades del ocupante, establece una actividad básica de la posición muestra una serie de objetivos verificables para las áreas de resultados finales.<sup>59</sup>

<sup>57</sup> Rafael Guizar Montufar, Desarrollo Organizacional, Pág. 8

<sup>58</sup> Rafael Guizar Montufar, Desarrollo Organizacional, Pág. 8

<sup>59</sup> Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz , Cap. III, Pág. 274

Algunos beneficios adicionales de la descripción de puestos son: la orientación de que proporcionan para capacitar a los nuevos gerentes, establecer el perfil del candidato y los niveles de sueldos.

### 2.1.11 Manual de Organización y Funciones

El manual de organización y funciones constituye un requisito fundamental a tenerse en cuenta para una empresa u organización. Este es un instrumento administrativo de carácter técnico, que describe las relaciones de autoridad y responsabilidad, así como las funciones de cada unidad organizacional y la descripción de estas para cada cargo.<sup>60</sup>

El manual de organización y funciones no presenta un sustituto ni duplicidad de los instrumentos legislativos o legales, hay que pensar que estos instrumentos sirven a fines específicos, son cortos y desprovistos de explicaciones y antecedentes además tiene una estrecha relación con los alcances de autoridad.<sup>61</sup>

Cuanto más concisa es la instrucción, más claro aparecerá el objetivo que se busca. Claro está que probablemente aparecerán necesidades de explicación que impidan tener una idea precisa del asunto, pero si el contenido del manual es muy amplio, el empleado necesitará mucho tiempo para descifrar su contenido o leerá muy superficialmente o tratará de darle su propia interpretación, y esto es muy peligroso; el dilema de una dirección estará pues en equilibrar estos puntos en el contenido del manual para que tenga una idea de lo que se solicita en el Manual de descripción de Cargos y Funciones.<sup>62</sup>

#### 2.1.12.1 Utilidad de los Manuales

<sup>60</sup> Enrique B. Franklin Fincowsky, Organización de Empresas, Pág. 248

<sup>61</sup> Enrique B. Franklin Fincowsky, Organización de Empresas, Pág. 248

<sup>62</sup> Enrique B. Franklin Fincowsky, Organización de Empresas, Pág. 249

Los manuales de organización y funciones y descripción de cargos y funciones, además de ser un medio que apoye a la organización a alcanzar eficientemente los objetivos propuestos, tiene la utilidad de facilitar la “comunicación” y el “análisis” dentro de la organización.<sup>63</sup>

Como medio de comunicación y análisis, los manuales de organización y funciones y el manual de descripción de cargos y función puede servir para: informar a los miembros de la organización la posición relativa que ocupan en la entidad.

- ❖ Facilitar a las personas que se incorporan a la organización, la toma de contacto con la estructura misma.
- ❖ Facilitar la comunicación y coordinación que debería existir entre diferentes unidades organizacionales.
- ❖ Guiar a los empleados en el desarrollo de sus diferentes funciones.
- ❖ Evaluar las actividades que cumple cada unidad organizacional.
- ❖ Efectuar evaluaciones y valoraciones de cargos
- ❖ Definir políticas y niveles salariales.
- ❖ Informar a terceros a cerca de las funciones que cumple la organización.
- ❖ Contenido básico del manual de organización y funciones y el manual de descripción de cargos y funciones.

### 2.1.12.3 Contenido del Manual Organizaciones y Funciones

Plan estratégico donde se detalla <sup>64</sup>

#### 1. Misión

---

<sup>63</sup> Enrique B. Franklin Fincowsky, Organización de Empresas, Pág. 254

<sup>64</sup> Enrique B. Franklin Fincowsky, Organización de Empresas, Pág. 255

2. Visión
3. Objetivos estratégicos

El contenido del manual de organización y funciones de la empresa contiene:

1. Logotipo de la empresa
2. Nombre de la empresa
3. Códigos
4. Nro. de páginas
5. Nombre de la unidad
6. Ubicación estructural
7. Unidades dependientes
8. Objetivo de la unidad
9. Funciones y responsabilidades
10. Fecha de elaboración

## 2.2 Marco Legal

### 2.2.1 Ley de Organización del Poder Ejecutivo

#### 2.2.1.1 Ministro de Justicia

- a) Coordinar las relaciones del Poder Ejecutivo con el Poder Judicial (Corte Suprema, Tribunal Constitucional y Consejo de la Judicatura), Ministerio Público y Defensor del Pueblo, mediante acciones a mejorar la administración de justicia.<sup>65</sup>
- c) Ejercer tuición orgánica y administrativa sobre el Servicio Nacional de Defensa Pública.<sup>66</sup>

<sup>65</sup> Ley de Organización del Poder Ejecutivo

<sup>66</sup> Ley de Organización del Poder Ejecutivo

## 2.2.2 Ley de Administración y Control Gubernamental (Ley No. 1178 SAFCO)

### 2.2.2.1 Finalidad y ámbito de Aplicación

**Artículo 1º** La presente ley regula los sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública, con el objeto de:<sup>67</sup>

- a) Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Público.
- b) Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros.
- c) Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados sino también de la forma y resultado de su aplicación.
- d) Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado.

**Artículo 2º** Los sistemas que se regulan son:<sup>68</sup>

- a) **Para programar y organizar las actividades:**
  - Programación de Operaciones.
  - Organización Administrativa.

<sup>67</sup> LEY No. 1178 SAFCO de Administración y Control Gubernamental, Pág. 3

<sup>68</sup> LEY No. 1178 SAFCO de Administración y Control Gubernamental, Pág. 4

- Presupuesto.
  
- b) **Para ejecutar las actividades programadas:**
  - Administración de Personal.
  - Administración de Bienes y Servicios.
  - Tesorería y Crédito Público.
  - Contabilidad Integrada.
  
- c) **Para controlar la gestión del Sector Público:**
  - Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior.

## 2.2.3 Sistemas de Administración y de Control

### 2.1.3.1 El Sistema de Organización Administrativa

Se definirá y ajustará en función de la Programación de Operaciones. Evitará la duplicidad de objetivos y atribuciones mediante la adecuación, fusión o supresión de las entidades, en seguimiento de los siguientes preceptos:<sup>69</sup>

- a. Se centralizará en la entidad cabeza de sector de los diferentes niveles de gobierno, las funciones de adoptar políticas, emitir normas y vigilar su ejecución y cumplimiento; y se desconcentrará o descentralizará la ejecución de las políticas y el manejo de los sistemas de administración.

---

<sup>69</sup> LEY No. 1178 SAFCO de Administración y Control Gubernamental, Pág. 5

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

#### **2.1.3.1.1 Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA)**

Es el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que en el marco del Sistema de Organización Administrativa (SOA) y del Programa Operativo Anual (POA) regulan el diseño de implantación y actualización de la estructura organizacional del servicio nacional de defensa pública (SENADEP).<sup>70</sup>

#### **2.1.3.1.2 Objetivos**

El Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa, se encuentra orientado al logro de los siguientes objetivos:<sup>71</sup>

- a) Designar responsables para la ejecución de los procesos de análisis organizacional e implementación del diseño organizacional.
- b) Determinar tiempos de ejecución de cada proceso del sistema de organización administrativa.
- c) Operativizar el funcionamiento del sistema de organización administrativa en el Servicio Nacional de Defensa Pública para lograr resultados oportunos, eficientes y eficaces.
- d) Orientar y difundir a todos los funcionarios del Servicio Nacional de Defensa Pública, la aplicación de reglamento específico.

<sup>70</sup> Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa de SENADEP, Pág. 5

<sup>71</sup> Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa de SENADEP, Pág. 5

### **2.1.3.1.3 Adecuación y Diseño de la Estructura Organizacional**

La estructura organizativa del Servicio Nacional de Defensa Pública, será ajustada toda vez que el programa de operaciones sea aprobado reformulado o cuando existan cambios internos inevitables, que emanen tanto del entorno interno como externo de la entidad, que exijan el mejoramiento o ampliación de los servicios, de acuerdo a la demanda de los usuarios, velando los criterios de la economía, oportunidad, eficiencia y eficacia institucional.

### **2.1.3.1.4 Análisis Organizacional**

Es el proceso de investigación, estudio, evaluación y emisión de recomendaciones, que permite mejorar el conocimiento del funcionamiento de la organización y a partir de ello, mejorar la eficiencia de la Estructura Organizacional del Servicio Nacional de Defensa Pública, cuyo objetivo fundamental es el logro de los objetivos institucionales.<sup>72</sup>

El análisis organizacional permite, modificar, ajustar o continuar con los procesos, procedimientos y actividades, que se desarrollen en el Servicio Nacional de Defensa Pública, tanto en el nivel administrativo como el operativo.

De acuerdo a la jerarquía e importancia de los problemas de carácter organizacional, la metodología y los informes de análisis, serán diseñados, recogiendo los indicadores que permitan establecer su racionalidad, consistencia y capacidad de solución de los problemas organizacionales.

#### **2.1.3.1.4.1 Elementos para el Análisis Organizacional**

Para desarrollar el análisis organizacional, mínimamente se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

---

<sup>72</sup> Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa de SENADEP, Pág. 3



- a) Análisis de los usuarios a los que presta servicios el Servicio Nacional de Defensa Pública
- b) Análisis de los procesos y procedimientos.
- c) Análisis de las unidades organizacionales y las áreas que conforman.
- d) Análisis del sistema de información.
- e) Análisis de la coordinación y comunicación interna y externa.
- f) Análisis Retrospectivo.
- g) Análisis Prospectivo.

### **2.1.3.1.5 Diseño Organizacional**

El diseño organizacional es un proceso ordenado y sistematizado donde se establecen los ajustes a los procesos y sus operaciones, se realizan los ajustes o cambios de producto de las recomendaciones del análisis organizacional y se asignan o reasignan funciones a las unidades organizacionales.<sup>73</sup>

#### **2.1.3.1.5.1 Proceso del Diseño Organizacional**

La dirección nacional de defensa pública, para realizar el proceso de Diseño Organizacional, debe considerar las etapas determinadas en las normas básicas de Sistema de Organización Administrativa y disposiciones legales de creación y funcionamiento del servicio especificado.

**a) El informe o diagnóstico del análisis organizacional debe identificar a los usuarios de Servicio Nacional de Defensa Pública y las necesidades de la demanda final.**

Se identificarán los usuarios que se encuentran al interior de la entidad, como aquellos que se encuentren fuera, establecidos de acuerdo con el ámbito de

---

<sup>73</sup> Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa de SENADEP, Pág. 4

competencia determinado en el instrumento jurídico del Servicio Nacional de Defensa Pública, las disposiciones legales relacionadas y los objetivos de gestión establecidos en el Programa Operativo Anual de la entidad.

**b) En el informe o diagnóstico deben identificar los servicios que satisfacen estas necesidades.**

Definidos los usuarios, identificarán los servicios que demanda el cliente interno y externo del Servicio Nacional de Defensa Pública, para adecuar en función a estas necesidades, los procesos de la entidad.

**c) Determinar el tipo, grado de autoridad y clasificación de unidades organizacionales.**

En la organización del Servicio Nacional de Defensa Pública, se definirá la estructura jerárquica, de acuerdo a los siguientes niveles.

**Nivel de Decisión y Fiscalización Institucional**

Jerarquía funcional, donde se encuentran el Directorio del Servicio Nacional de Defensa Pública, con las funciones de fiscalizar, recomendar aprobar y solicitar informes y otros.

**Nivel de Dirección**

Jerarquía funcional donde se ejecutan las decisiones de funcionamiento para operativizar los planes, programas y proyectos delineados por el Directorio de la entidad.

**Nivel Operativo**

Jerarquía funcional donde se ejecutan las operaciones, tanto de carácter operativo.

## **Clasificación de Unidades de SENADEP**

### **Unidades Sustantivas**

Son aquellas, cuyas funciones contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

### **Unidades Administrativas**

Son aquellas cuyas funciones contribuyen indirectamente al cumplimiento de los objetivos de la entidad y prestan servicios a las unidades sustantivas, para su funcionamiento.

### **Unidades de Asesoramiento**

Son aquellas que cumplen funciones de carácter consultivo y no ejercen autoridad lineal sobre las demás unidades.

## **Determinar los Canales de Comunicación en la Organización**

Los canales de comunicación se determinarán a través de las relaciones de autoridad lineal y funcional, dispuesta en la estructura organizativa de la entidad, las cuales permitirán un flujo de información de carácter oportuno y eficiente para contribuir en el proceso de toma de decisiones en SENADEP.

## **2.2.4 Ley de Creación del Servicio Nacional de Defensa Pública (LEY No2496)**

### **2.2.4.1 Estructura Operativa y Administrativa**

#### **Artículo 13. (Estructura Operativa).**

La estructura operativa del Servicio se halla conformada de la siguiente manera:<sup>74</sup>

1. Director Nacional.
2. Directores Distritales.
3. Defensores Públicos.
4. Abogados Asistentes.
5. Trabajadores Sociales.
6. Asistentes Sociales

#### **Artículo 19. (Personal y Carrera Administrativa).-**

Para el cumplimiento de sus funciones, el Servicio dispondrá del personal administrativo y técnico necesario, organizado de acuerdo a reglamento.

La Carrera Administrativa alcanza a todo el personal que cumple función administrativa, en relación de dependencia con el Servicio.

#### **2.2.4.2 Funcionarios de la Estructura Operativa**

#### **ARTÍCULO 20. (Director del Servicio Nacional de Defensa Pública)<sup>75</sup>**

El Director Nacional es la máxima autoridad del Servicio y ejerce dirección sobre todos sus funcionarios.

Tendrá un período de funciones de cinco años, pudiendo ser reelecto.

Para ser Director Nacional se requiere, además de los requisitos generales, haber ejercido las funciones de Defensor Público, Juez o la profesión de abogado como mínimo por seis años.

<sup>74</sup> LEY No. 2496 de creación del Servicio Nacional de Defensa Pública, Pág. 3

<sup>75</sup> LEY No. 2496 de creación del Servicio Nacional de Defensa Pública, Pág. 5

El Director Nacional de la Defensa Pública será elegido por el Presidente de la República, de terna aprobada por la Cámara de Diputados por dos tercios de votos de los miembros presentes.

La Conformación del Directorio será normada mediante Reglamento.

**Artículo 21. (Atribuciones).**- Son atribuciones del Director Nacional:<sup>76</sup>

1. Dirigir, organizar y administrar el Servicio.
2. Fijar los criterios de actuación del Servicio para el logro de los objetivos establecidos en esta Ley y velar por su cumplimiento.
3. Fijar los criterios que se aplicarán en materia de recursos humanos, de remuneraciones, de inversiones, de gastos de los fondos respectivos, de planificación del desarrollo y de administración y finanzas.
4. Fijar, con carácter general, los estándares básicos que deben cumplir en el procedimiento penal quienes presten servicios de Defensa Pública. En uso de esta facultad no podrá dar instrucciones para omitir o realizar actuaciones en casos particulares.
5. Aprobar los programas destinados a la capacitación y perfeccionamiento del personal. A este efecto, reglamentará la forma de distribución de los recursos anuales que se destinarán a estas actividades, su periodicidad, criterios de selección de los participantes y niveles de exigencias mínimas que se requerirán a quienes realicen la capacitación.
6. Promover y ejecutar políticas conducentes a la promoción y defensa de los Derechos Humanos.

<sup>76</sup> LEY No. 2496 de creación del Servicio Nacional de Defensa Pública, pág. 6

7. Promover y ejecutar políticas para facilitar el acceso a la Justicia de los sectores discriminados.
8. Imponer sanciones a los funcionarios del Servicio en los casos y formas establecidos por la presente Ley.
9. Coordinar con los Directores Distritales el número y ubicación de Oficinas de Defensa Pública en cada distrito, así como la asignación del personal correspondiente a cada una de ellas.
10. Elaborar el Plan Operativo Anual y el proyecto de presupuesto del Servicio
11. Representar, judicial y extrajudicialmente, al Servicio Nacional de Defensa Pública.
12. Contratar personas naturales o jurídicas en calidad de consultores externos para el diseño y ejecución de procesos de evaluación del Servicio, con cargo a sus propios recursos.
13. Elaborar las estadísticas del Servicio y presentar una memoria que dé cuenta de su gestión anual.
14. Publicar informes semestrales sobre las actividades más relevantes generadas en el Servicio, remitiendo copia, a través del Ministro cabeza del sector, al Presidente de la Corte Suprema de Justicia, al Fiscal General y al Defensor del Pueblo. Estos informes se encontrarán a disposición de cualquier interesado.
15. Brindar personalmente asistencia jurídica y defensa técnica en los casos que, por su relevancia, considere pertinente.

16. Coordinar acciones con las instituciones operadoras del Sistema de Administración de Justicia para el cumplimiento de los fines del Servicio.
17. Suscribir, en el marco de su competencia, convenios con instituciones nacionales o extranjeras, públicas o privadas, tendientes al mejor cumplimiento de los fines del Servicio.
18. Designar y remover a los Directores Distritales y demás personal del Servicio, de Administración y Control Gubernamental y la presente Ley.
19. Dictar resoluciones administrativas sobre asuntos de su competencia.
20. Toda otra atribución que le señale la Ley.

## 2.3 Marco Institucional

### 2.3.1 Antecedentes Institucionales

El decreto supremo N° 23253 de 31 de Agosto de 1992 se creó defensa Pública como órgano de la subsecretaría de justicia del Ministerio del Interior Migración Justicia y Defensa Social, con el propósito de prestar asistencia a la defensa penal de las personas de escasos recursos económicos.<sup>77</sup>

El decreto supremo N° 24073 del 20 de julio de 1995, establecía que el entonces programa nacional de defensa pública se encuentre bajo dependencia del ministerio de justicia. Posteriormente mediante ley N° 2496 del 04 de agosto de 2003 en el gobierno de Gonzalo Sánchez de Lozada sujeta al marco legal de administración y control gubernamental de la Ley SAFCO N° 1178 se crea el servicio nacional de defensa pública como institución descentralizada encargada del régimen de defensa pública.<sup>78</sup>

<sup>77</sup> Decreto Supremo No. 23253, Pág. 1

<sup>78</sup> Plan Estratégico Institucional de SENADEP, POA 2011

Cuya finalidad es el de prestar asistencia jurídica gratuita proporcionando defensa técnica penal a todo imputado carente de recursos económicos y a quienes no designen abogado para su defensa técnica.<sup>79</sup>

El servicio se extiende desde el primer acto del proceso penal hasta la ejecución de sentencia, para este objeto el Servicio Nacional de Defensa Pública tiene presencia en el territorio nacional.<sup>80</sup>

El Programa de Defensa Pública alcanzó al área rural a partir del año 1996, aspecto que contribuyó al acceso de la justicia a lugares lejanos, no obstante la defensa pública desde su creación a la fecha atraviesa con grandes dificultades en relación al irracional presupuesto asignado.<sup>81</sup>

### 2.3.2 Misión<sup>82</sup>

“Asegurar el acceso del imputado, detenido o ciudadano de escasos recursos económicos y de quienes no designen abogado a un servicio eficaz, gratuita de defensa técnica penal; que garantice la aplicación de las reglas del debido proceso precautelando los derechos y garantías constitucionales, bajo los principios de solidaridad, equidad, igualdad y complementariedad para vivir bien”

### 2.3.3 Visión

“Es una entidad con cobertura a nivel nacional, reconocida como pilar fundamental de la defensa técnica penal, constituyéndose en una entidad estatal guardián de la inviolabilidad del derecho a la defensa, contribuyendo activamente a construir un sistema de justicia plural, participativa y transparente, con equidad

<sup>79</sup> LEY No. 2496 de creación del Servicio Nacional de Defensa Pública, pág. 1, Art. 2

<sup>80</sup> LEY No. 2496 de creación del Servicio Nacional de Defensa Pública, pág. 6, Art 3

<sup>81</sup> Plan Estratégico Institucional de SENADEP, POA 2011

<sup>82</sup> Memoria Presupuesto General del Estado 2011 “SENADEP”, pág. 15



e igualdad, a través de una organización compuesta por profesionales especializados y comprometidos con el proceso de cambio.

### **2.3.4 Objetivos de la institución de SENADEP**

#### **Objetivo General**

Garantizar la inviolabilidad de la defensa, proporcionando asistencia técnica penal a todo imputado carente de recursos económicos y a quienes no designen abogado para su defensa, en cumplimiento al mandato constitucional, tratados y convenios internacionales ratificados por el estado plurinacional de Bolivia.<sup>83</sup>

#### **Objetivos Específicos**

Para estructurar el programa operativo anual, la institución ha establecido los siguientes objetivos específicos:<sup>84</sup>

- ❖ Proporcionar defensa técnica penal, gratuita a toda persona denunciada e imputada carente de recursos económicos y a quienes no designen abogado para su defensa, desde el primer acto del proceso hasta el fin de la ejecución de la sentencia, manteniendo informado a los beneficiarios, sobre todas las circunstancias del proceso y en el marco del Plan Nacional de Acción de Derechos Humanos “Bolivia para vivir bien 2009 – 2013”.
- ❖ Ampliar la cobertura del servicio de defensa pública en el área rural, respetando los principios de la justicia plural.
- ❖ fortalecer el servicio de defensa pública, implementando programas periódicos de capacitación mecanismos de ingreso y estabilidad de los servidores públicos del SENADEP.
- ❖ Interponer los recursos que las leyes franquiean, a los fines de hacer
- ❖ prevalecer la vigencia de los derechos humanos y fundamentales, ante la

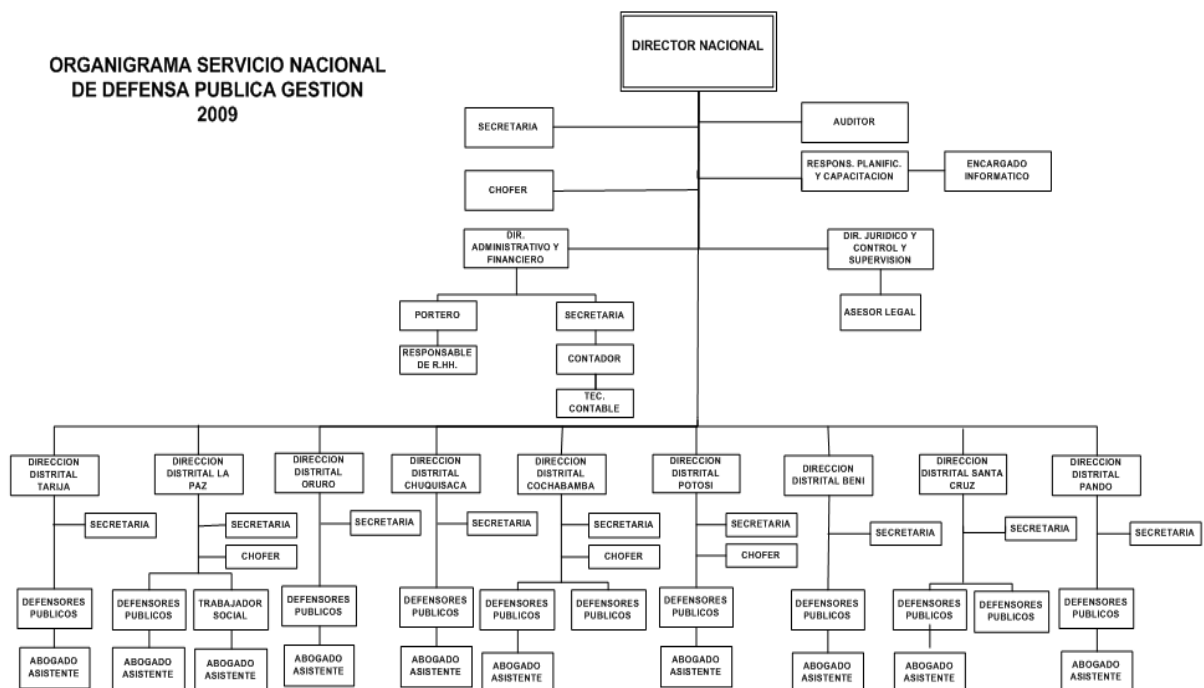
<sup>83</sup> Plan Estratégico Institucional de SENADEP, POA 2011, pág. 6

<sup>84</sup> Plan Estratégico Institucional de SENADEP, POA 2011, pág. 6

- ❖ autoridad competente, contrarrestando la retardación de justicia.
- ❖ Establecer programas periódicos de capacitación de los servidores públicos del SENADEP, en base a los programas establecidos por la Controlaría General del Estado - CENCAP y el Instituto de Capacitación de Defensores Públicos - ICADEP.
- ❖ Mejorar la imagen institucional del SENADEP mediante la creación de un área de comunicación y difusión de los servicios a la sociedad civil.
- ❖ En cumplimiento del Plan Nacional de Acción de Derechos Humanos “Bolivia para vivir bien 2009 - 2013”, implementar los mecanismos de ingreso y estabilidad de los defensores públicos y personal administrativo del SENADEP.

### 2.3.5 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

El organigrama que formaliza las distintas unidades de institución fue aprobado mediante resolución administrativa No. 027/2009.



Fuente: Archivo Dirección Administrativa y Financiera

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de la investigación es realizar un análisis correcto y específico que brinde un resultado y conclusiones que ayuden a proponer una posible propuesta. Por lo tanto es necesario utilizar aquel método que se ajuste a los objetivos trazados para el desarrollo del presente trabajo dirigido.

#### 3.1 Método Deductivo

Es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos y que, por medio del razonamiento lógico, pueden deducirse varias suposiciones.

La palabra deductivo proviene del latín deductivo que significa sacar o separar consecuencias de algo. La deducción es el enlace de juicios que llevan a la inferencia. Una inferencia o razonamiento es la combinación de dos o más juicios. En sentido riguroso, inferir significa obtener un juicio llamado conclusión.<sup>85</sup>

#### 3.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación del presente trabajo es el **analítico- descriptivo**

##### 3.2.1 Investigación Analítica

Este tipo de investigación hace un análisis de los componentes del tópico a ser estudiado arribando de esta manera a las causas, consecuencias, significado y

---

<sup>85</sup> Santiago Zorrilla, Metodología de la Investigación, pág. 21

explicación del problema.<sup>86</sup>

En el presente trabajo se analizará y diseñará una estructura organizacional acorde a los requerimientos de SENADEP.

### 3.2.2 Investigación Descriptiva

Es aquel proceso que realiza una narración de situaciones, hechos y busca especificar características relacionadas con el objeto de estudio, ya sean: cosas, personas, grupos, organizaciones u otros.<sup>87</sup>

Mediante esta investigación se podrá describir en qué situación se encuentra el Servicio Nacional de Defensa Pública.

## 3.3 Fuentes e Instrumentos Metodológicos.

### 3.3.1 Fuentes Primarias de Información.

Conocida también como información de primera mano, proveniente de una investigación de campo, porque no ha sufrido ninguna modificación o alteración desde su origen, es decir proviene de una fuente directa.

Para el presente trabajo el instrumento que se utilizará para la recopilación de la información primaria serán:

- La observación
- La encuesta

---

<sup>86</sup> HERNANDEZ Sampieri Roberto, FERNANDEZ Collado Carlos Baptista Lucio Pilar, Metodología de la Investigación”, 4º Ed. McGraw- Hill, México, 2007, Pág. 103

<sup>87</sup> HERNANDEZ Sampieri Roberto, FERNANDEZ Collado Carlos Baptista Lucio Pilar, Metodología de la Investigación”, 4º Ed. McGraw- Hill, México, 2007, Pág. 103

### 3.3.1.1 La Observación

Técnica de investigación social que tiene por objeto recabar datos e información a través de la acción de observar o mirar detenidamente, inteligentemente y directamente el objeto de estudio.<sup>88</sup>

Se dará apoyo en el trabajo a las distintas unidades que así lo requieran, de esta manera se podrá realizar la observación directa sobre las actividades que realizan y se tendrá información directa y confiable para el informe del presente trabajo dirigido.

### 3.3.1.2 La Encuesta

La Encuesta es una de las estrategias de recogida de datos más conocida y practicada.

Se trata de una técnica de investigación basada en las declaraciones emitidas por una muestra representativa de una población concreta y que nos permite conocer sus opiniones, actitudes, creencias, valoraciones subjetivas, etc.<sup>89</sup>

Se realizará la encuesta al personal administrativo que conforma la Dirección Nacional del Servicio Nacional de Defensa Pública para poder tener datos exactos y reales.

### 3.3.2 Fuentes Secundarias de Información.

Conocida también como información de segunda mano y se define como aquella información que ha sufrido una serie de modificaciones desde su estado original.

<sup>88</sup> LEXIN ARANDIA SARAVIA, “Métodos y Técnicas de Aprendizaje”. 1º Edición

<sup>89</sup> MIDE. CES Don Bosco. Bloque II: *La investigación educativa*, Pág. 1

No proviene de una fuente directa, sino de fuentes secundarias donde la información ha ido transformándose desde el inicio hasta llegar a su estado actual.<sup>90</sup>

El instrumento que se utilizara para la recopilación de la información secundaria será: investigación documental.

### 3.3.2.1 Investigación Documental

Para el presente trabajo se utilizó información sustraída de:

- ❖ Organigramas anteriores de la institución.
- ❖ Manual de organización y funciones.
- ❖ Reglamento del sistema de organización administrativa gestión 2007.
- ❖ Memoria institucional gestión 2011
- ❖ Plan estratégico institucional compartido con el POA 2011.

### 3.4 Universo

El universo de estudio se define como: "un conjunto de datos que influyen o atañen a las características de un grupo dado de eventos, individuos u objetos, pudiendo ser el universo finito o infinito."<sup>91</sup>

El universo de estudio del presente trabajo de investigación está conformado por el personal de la institución (ver ANEXO N° 6 Cargos y N°. de personal).

<sup>90</sup> Apuntes de Clase, Metodología de la Investigación, LEXIN ARANDIA SARAVIA

<sup>91</sup> SPIEGEL Murray, "ESTADÍSTICA" colección Schaum, de McGraw Hill, Colombia, 1978, Pág.1.

## CUADRO No.2

DIRECCION	No. PERSONAL
DIRECCION NACIONAL	14
DIRECCION DISTRITAL LA PAZ	22
DIRECCION DISTRITAL SANTA CRUZ	15
DIRECCION DISTRITAL COCHABAMBA	19
DIRECCION DISTRITAL POTOSI	6
DIRECCION DISTRITAL ORURO	6
DIRECCION DISTRITAL TARIJA	5
DIRECCION DISTRITAL CHUQUISACA	7
DIRECCION DISTRITAL BENI	5
DIRECCION DISTRITAL PANDO	3
<b>TOTAL PERSONAL</b>	<b>102</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Anexo No. 6

### 3.5 Muestra

Una vez que hemos determinado la población de la que se desea recabar información, es necesario seleccionar una muestra representativa de la misma (o subconjunto de esa población) ya que, en principio, es poco factible que podamos acceder a todos y cada uno de los individuos integrantes de la población de nuestro interés.<sup>92</sup>

#### 3.5.1 Tamaño de la Muestra

Para nuestra investigación se determinó la muestra no probabilística, que sería el censo, donde tomamos a la totalidad del personal administrativo, que conforma los siguientes cargos:

<sup>92</sup> MIDE. CES Don Bosco. Bloque II: *La investigación educativa*, pág. 4

### CUADRO No.3 PERSONAL ADMINISTRATIVO

CARGOS	No.
DIRECTOR NACIONAL	1
DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	1
DIRECTOR JURÍDICO	1
ASESOR LEGAL	1
AUDITOR INTERNO	1
RESPONSABLE DE PLANIFICACIÓN	1
RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS	1
CONTADOR	1
TÉCNICO INFORMÁTICO	1
RESPONSABLE DE ACTIVOS FIJOS Y ALMACENES	1
SECRETARIA NACIONAL	1
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA	1
CHOFER AUXILIAR	1
PORTERO AUXILIAR	1
<b>TOTAL DE PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	<b>14</b>

Fuente: Memoria Institucional SENADEP Gestión 2011

## CAPITULO IV

### DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

#### Introducción

Este capítulo constituye la parte esencial del trabajo, debido a que permite realizar un análisis de la investigación documental y de campo describe los objetivos, la selección de técnicas e instrumentos para la recopilación de datos.

#### 4.1 Objetivos del Diagnóstico:

##### 4.1.1 Objetivo General

El objetivo general del análisis organizacional es:



REALIZAR UN DIAGNOSTICO MEDIANTE UN ANALISIS ORGANIZACIONAL RETROSPECTIVO QUE PERMITIRA EVALUAR SI LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE SENADEP CONSTITUYE UN MEDIO EFICAZ Y EFICIENTE PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS.

#### 4.1.2. Objetivos Específicos

1. Elaborar un diagnóstico situacional de la institución.
2. Analizar las unidades organizacionales en las áreas que conforma bajo un enfoque sistémico.
3. Analizar la asignación de presupuesto para el cumplimiento de objetivos organizacionales.
4. Reunir información veraz para realizar una adecuado análisis, de manera que se pueda formular la propuesta de mejora.
5. Establecer la calidad y agilidad de los procesos y procedimientos vigentes.
6. Analizar la carga de trabajo en el desarrollo de sus funciones en caso que existiese y de esta manera buscar soluciones favorables para la organización.

#### 4.1.3 Factores a Revisar

El elemento o variable objetivo de estudio que se identificó para la realización del diagnóstico fue la organización administrativa del SENADEP.

#### VARIABLES – FUENTES DE INFORMACION

VARIABLES	FUENTES DE INFORMACION
-----------	------------------------

<b>AREAS Y UNIDADES ORGANIZACIONALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta dirigida al personal de SENADEP.</li> <li>- Revisión del Manual de Organizaciones.</li> <li>- Observación directa de las actividades que realizan las distintas áreas administrativas.</li> </ul>
<b>CANALES DE COMUNICACIÓN Y COORDINACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión del actual organigrama.</li> <li>- Observación directa de las funciones.</li> <li>- Observación directa a canales de comunicación y de coordinación.</li> </ul>
<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas dirigidas al personal de SENADEP.</li> <li>- Revisión de informes de Auditoría.</li> <li>- Observación Directa de los procesos y procedimientos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.1.4 Fuentes de Estudio

Para captar información se recurrió a instancias internas y externas que permitirá adoptar elementos de juicio representativos para el análisis del comportamiento de la organización.

### CUADRO No 4 DETERMINACION DE FUENTES DE ESTUDIO

<b>FUENTES EXTERNAS</b>  <b>NORMATIVAS</b> Normas de aplicación general que debe observar y cumplir SENADEP.  <b>POBLACIÓN BENEFICIARIA</b>
--

- Funcionarios Públicos.

- Los Usuarios

### **FUENTES INTERNAS**

#### **NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN**

Niveles jerárquicos y áreas organizacionales que reflejan las condiciones reales de funcionamiento.

#### **UNIDADES ORGANIZACIONALES**

Opiniones y comentarios de personas que tienen a su cargo actividades rutinarias de una determinada unidad administrativa.

#### **RECURSOS DE INFORMACION**

Que permitan información y que sirvan como soporte de estudio (Documentos Internos).

**Fuente:** Elaboración Propia

### **4.3 Recopilación de Información:**

Para el desarrollo de este análisis, el relevamiento de información se efectuó a través de la aplicación de las siguientes técnicas e instrumentos:

#### **4.3.1 Investigación de campo (Fuentes Primarias)**

Referida a la recolección de información de la misma fuente real, de forma directa que permitió recabar información, para conocer y analizar el funcionamiento del Servicio Nacional de Defensa Pública.

##### **a) Observación**

Esta técnica permitió observar a través del recorrido de campo por las áreas y unidades administrativas con el objeto de recabar datos e información sobre los hechos, actividades en el lugar de trabajo, el grado de responsabilidad la relación de servicio de funcionario con el compañero, tal como sucede en la realidad

acerca de los comportamientos y conducta manifestada con respecto a los servicios que prestan las áreas y unidades organizacionales.

En síntesis se hizo un reconocimiento de las características organizacionales y funcionamiento.

## **b) Cuestionario**

Con el objeto de llegar a la fuente original de información y su recopilación para el análisis, se elaboró como instrumento de apoyo, el cuestionario para poder obtener información con respecto a opiniones, juicios, criterios y situaciones de la organización y funcionamiento de las áreas de estudio.

El cuestionario está constituido por una serie de preguntas escritas con un orden secuencial y separada por temas específicos.

## **c) Investigación Documental (fuentes Secundarias)**

Se realizó la localización, selección y estudio de la documentación con la que se desarrolla y norma las actividades del SENADEP, quienes aportaron elementos de juicio para el diagnóstico.

En tal sentido se determinó que el análisis se enfocará hacia los siguientes documentos de normatividad legal, cuya fuente de origen externo e interno se refiere a:

- ❖ Sistema de Administración y Control gubernamental ( Ley 1178 SAFCO)
- ❖ Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, Resolución Suprema No 217055
- ❖ Sistema Operativo Administrativo (SOA)
- ❖ Manual de Organización y Funciones
- ❖ Programa Operativo Anual

- ❖ Ley de creación 2496
- ❖ Reglamento a la ley de creación 2496

#### 4.4 **Ámbito de Estudio**

Para realizar el análisis de estudio se han tomado en cuenta todas y cada una de las unidades, que forman la organización.

Para este diagnóstico se ha realizado un censo, tomando en cuenta el método de recolección e información de una población a través del cuestionario, al utilizar esta investigación censal se evita los frecuentes errores de muestreo y el análisis resulta completo y exacto.

#### 4.5. **Análisis Retrospectivo:**

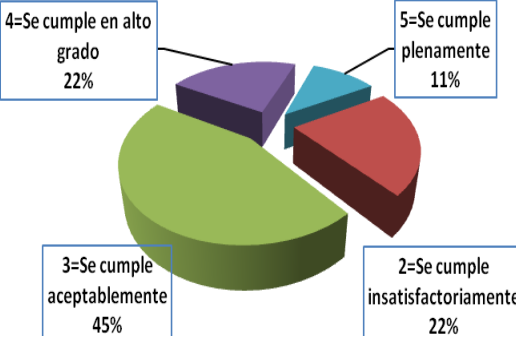
Es necesario por lo tanto, realizar un análisis organizacional que permita identificar las causas por las que la estructura organizacional de SENADEP no constituye un medio eficaz y eficiente para el logro de los objetivos establecidos en el Programa Operativo Anual 2011.

##### 4.5.1 **Análisis de la consistencia del Cuestionario**

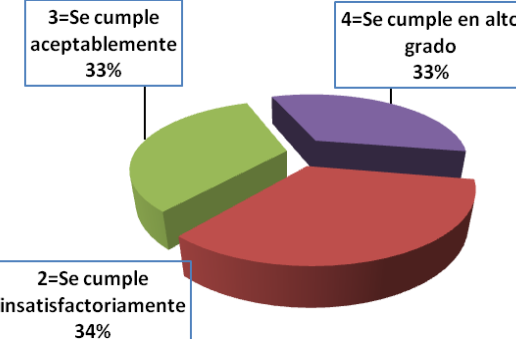
### **ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL EN SENADEP**

#### **I. ASPECTOS ESTRATEGICOS E INSTITUCIONALES**

<b>PREGUNTA</b>	<b>1 ¿Existe un plan estratégico claro para la organización?</b>
<b>OBJETIVO</b>	Saber si están bien definidas sus políticas o estrategias por la institución si a través de los mismos se pueden alcanzar sus objetivos para el accionar de la institución.

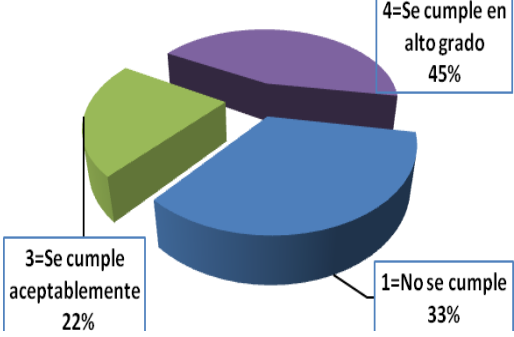
	<p><b>RESULTADO</b></p> <p>De los servidores públicos del SENADEP que fueron encuestados se tiene el siguiente resultado: El 11% considera que existe un plan estratégico que se cumple plenamente, el 22% considera que se cumple en alto grado, el 45% lo considera aceptable y el 22% considera que no se cumple.</p>
---	--

FUENTE: Elaboración Propia

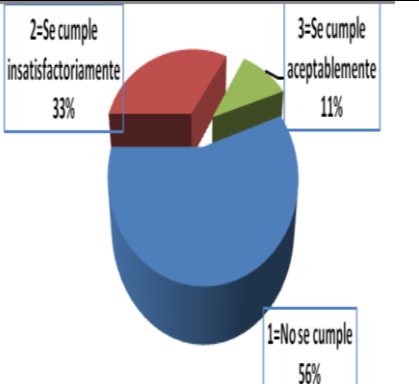
<p><b>PREGUNTA</b></p>	<p><b>2 ¿El marco normativo y reglamentario de la institución es claro y adecuado?</b></p>
<p><b>OBJETIVO</b></p>	<p>Conocer si la institución cumple con las reglas o normas establecidas si están claras y adecuadas para el personal.</p>
	<p><b>RESULTADO</b></p> <p>De los servidores públicos del SENADEP que fueron encuestados se tiene el siguiente resultado: El 33% considera las reglas están claras y se cumple en alto grado, el 33% lo considera el cumplimiento aceptable y el 34% considera que no se cumple en su totalidad como debería ser.</p>

FUENTE: Elaboración Propia

<p><b>PREGUNTA</b></p>	<p><b>3 ¿La organización tiene una buena imagen y está bien posicionada en su entorno relevante, tanto de gobierno como de usuarios?</b></p>
<p><b>OBJETIVO</b></p>	<p>Saber si la imagen de la institución esta posicionada en la sociedad cumpliendo sus funciones adecuadamente.</p>

 <p>4=Se cumple en alto grado 45%</p> <p>3=Se cumple aceptablemente 22%</p> <p>1=No se cumple 33%</p>	<p><b>RESULTADO</b></p> <p>De los servidores públicos del SENADEP que fueron encuestados se tiene el siguiente resultado: El 45% lo considera que su imagen está posicionada en alto grado y tiene buena imagen, el 22% lo considera aceptable y el 33% considera que no tiene una imagen posicionada.</p>
--	--

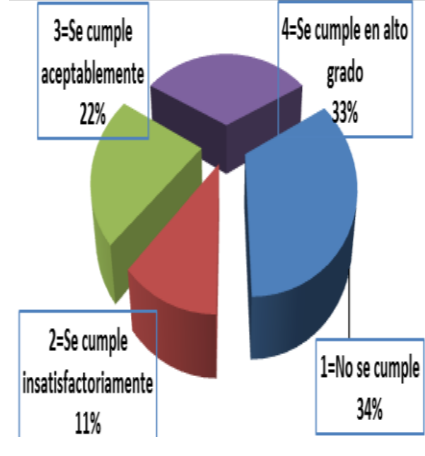
FUENTE: Elaboración Propia

<p><b>PREGUNTA</b></p>	<p><b>4 ¿Existen indicadores de desempeño institucional claros y fidedignos, que permiten evaluar permanentemente la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios de la organización?</b></p>
<p><b>OBJETIVO</b></p>	<p>Saber si la imagen de la institución está posicionada en la sociedad cumpliendo sus funciones adecuadamente.</p>
 <p>2=Se cumple insatisfactoriamente 33%</p> <p>3=Se cumple aceptablemente 11%</p> <p>1=No se cumple 56%</p>	<p><b>RESULTADO</b></p> <p>De los servidores públicos del SENADEP que fueron encuestados se tiene el siguiente resultado: El 11% considera que tienen indicadores de desempeño organizacional, el 33% considera que tienen los indicadores pero que no son suficientes y el 56% considera que no existen indicadores de desempeño organizacional en la institución</p>

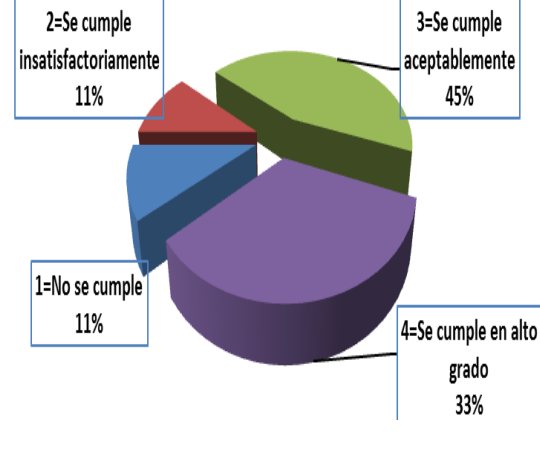
FUENTE: Elaboración Propia

## II ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

<p><b>PREGUNTA</b></p>	<p><b>5 ¿La estructura organizacional actual permite coordinar las acciones en el cumplimiento de la misión, visión objetivos, políticas y estrategias de la institución?</b></p>
------------------------	---

<b>OBJETIVO</b>	Conocer si el organigrama actual es adecuado a los requerimientos de la institución y que los funcionarios tiene claro la misión, visión objetivos, políticas y estrategias de la institución.										
 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4=Se cumple en alto grado</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>3=Se cumple aceptablemente</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>2=Se cumple insatisfactoriamente</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>1=No se cumple</td> <td>34%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	4=Se cumple en alto grado	33%	3=Se cumple aceptablemente	22%	2=Se cumple insatisfactoriamente	11%	1=No se cumple	34%	<b>RESULTADO</b> <p>De los servidores públicos del SENADEP que fueron encuestados se tiene el siguiente resultado: El 33% considera que existe una coordinación en alto grado con la estructura actual de SENADEP, el 22% lo considera aceptable y el 11% considera que insatisfactorio y el 34% que no ayuda a la coordinación institucional y que no se tiene conocimiento claro sobre la misión, visión y objetivos .</p>
Categoría	Porcentaje										
4=Se cumple en alto grado	33%										
3=Se cumple aceptablemente	22%										
2=Se cumple insatisfactoriamente	11%										
1=No se cumple	34%										

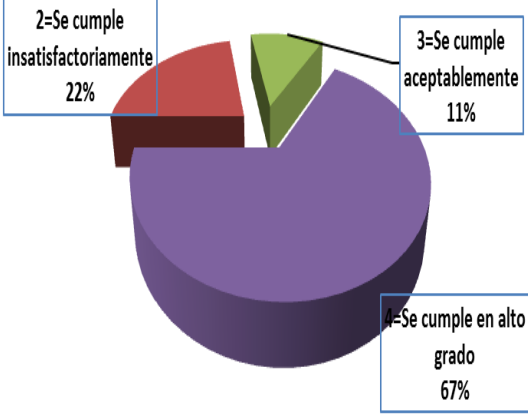
FUENTE: Elaboración Propia

<b>PREGUNTA</b>	6 ¿Existe articulación entre las funciones que realizan en las áreas de trabajo que conforma la estructura actual?											
<b>OBJETIVO</b>	El objetivo de esta pregunta es conocer si en realidad existe buena relación de trabajo.											
 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3=Se cumple aceptablemente</td> <td>45%</td> </tr> <tr> <td>4=Se cumple en alto grado</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>2=Se cumple insatisfactoriamente</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>1=No se cumple</td> <td>11%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	3=Se cumple aceptablemente	45%	4=Se cumple en alto grado	33%	2=Se cumple insatisfactoriamente	11%	1=No se cumple	11%	<b>RESULTADO</b> <p>De los servidores públicos del SENADEP que fueron encuestados se tiene el siguiente resultado: El 11% considera que tienen indicadores de desempeño organizacional, el 33% considera que tienen los indicadores pero que no son suficientes y el 56% considera que no existen indicadores de desempeño organizacional en la institución</p>	
Categoría	Porcentaje											
3=Se cumple aceptablemente	45%											
4=Se cumple en alto grado	33%											
2=Se cumple insatisfactoriamente	11%											
1=No se cumple	11%											

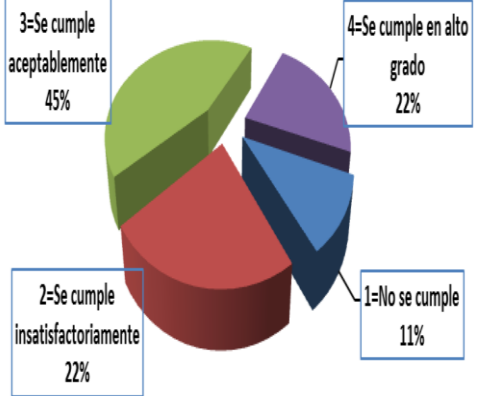
FUENTE: Elaboración Propia

<b>PREGUNTA</b>	7 ¿Existe un sistema eficiente de comunicación entre las unidades de la institución?	
-----------------	--	--



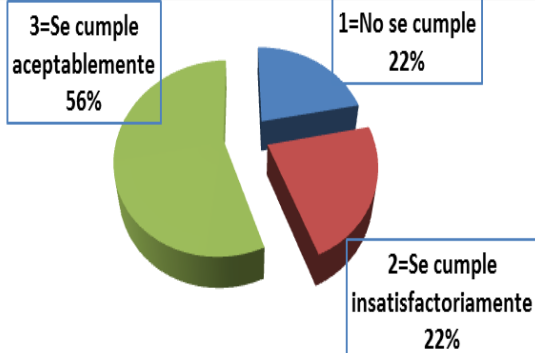
<b>OBJETIVO</b>	El objetivo de esta pregunta es saber si existe una buena relación con todas las unidades de la institución.	
	<b>RESULTADO</b> De los servidores públicos del SENADEP que fueron encuestados es el siguiente resultado: El 67% lo considera que existe una comunicación adecuada en alto grado, el 11% lo considera aceptable y el 22% considera que no existe una muy buena comunicación entre las distintas unidades	

FUENTE: Elaboración Propia

<b>PREGUNTA</b>	<b>8 ¿Es posible modificar la actual estructura para adaptarla a posibles cambios que se realicen en la institución?</b>	
<b>OBJETIVO</b>	Saber si se puede hacer algunos cambios en la estructura organizacional de la institución.	
	<b>RESULTADO</b> De los servidores públicos del SENADEP que fueron encuestados se tiene el siguiente resultado: El 22% lo considera alto grado el adaptar la estructura a posibles cambios, el 45% lo considera aceptable y el 22% que difícilmente se podría hacer cambios en la estructura actual y el 11% considera que no se puede hacer cambio alguno a la estructura actual de SENADEP.	

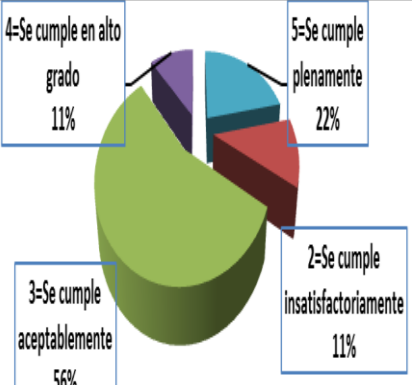
FUENTE: Elaboración Propia

<b>PREGUNTA</b>	<b>9 ¿El organigrama actual de la entidad corresponde a la estructura organizacional implantada?</b>	
-----------------	--	--

<b>OBJETIVO</b>	Conocer el organigrama que se utiliza actualmente es la que se ha implantado.	
	<b>RESULTADO</b> De los servidores públicos del SENADEP que fueron encuestados se tiene el siguiente resultado: El 56% lo considera aceptable es decir que corresponde la estructura actual a la implantada y el 22% considera hasta cierto punto y el 22% considera que el organigrama no es la estructura implantada	

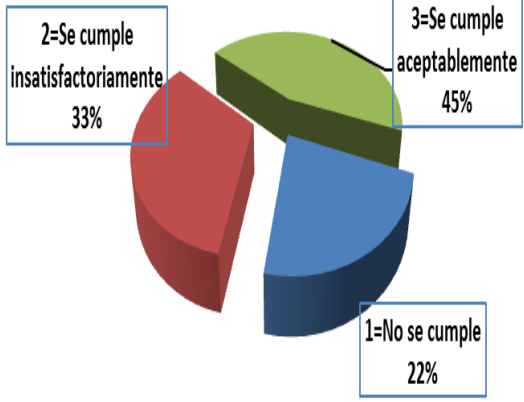
FUENTE: Elaboración Propia

### III. COORDINACIÓN Y LIDERAZGO

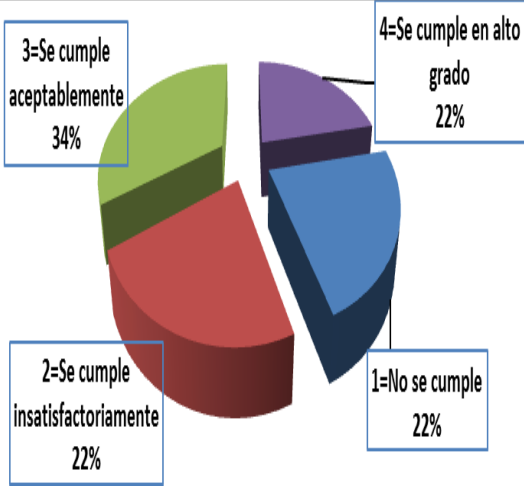
<b>PREGUNTA</b>	<b>10 ¿Las autoridades directivas y mandos superiores tienen metas claras y alineadas con la estrategia?</b>	
<b>OBJETIVO</b>	El objetivo de esta pregunta es saber si las autoridades administrativas tienen claras sus metas y están alineadas con la estrategia de la institución	
	<b>RESULTADO</b> De los servidores públicos del SENADEP que fueron encuestados se tiene el siguiente resultado: El 22% considera que los mandos superiores tiene metas plenamente alineadas con los objetivos institucionales, el 11% lo considera en alto grado, el 56 % considera que sus metas están alineadas de manera aceptable y el 11% no tiene metas totalmente claras.	

FUENTE: Elaboración Propia

<b>PREGUNTA</b>	<b>11 ¿No existe conflicto de poder interna o externa institucionales que puedan amenazar el adecuado desempeño de la</b>	
-----------------	---	--

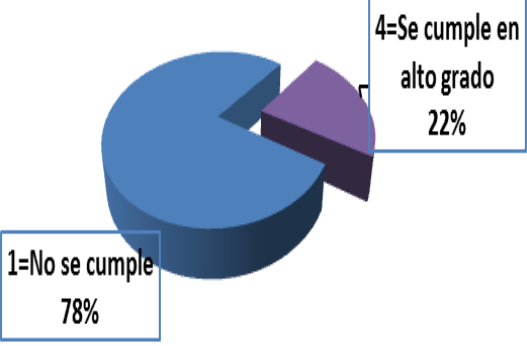
	<b>organización?</b>
<b>OBJETIVO</b>	El objetivo de esta pregunta es saber si existe un poderío al interior de la institución y que esto no afecte el desempeño de la organización
	<b>RESULTADO</b> De los servidores públicos del SENADEP que fueron encuestados se tiene el siguiente resultado: El 45% lo considera existe conflicto en la institución; pero se puede controlar, el 33% que existe conflicto y el 22% mucho conflicto interno y externo en SENADEP.

FUENTE: Elaboración Propia

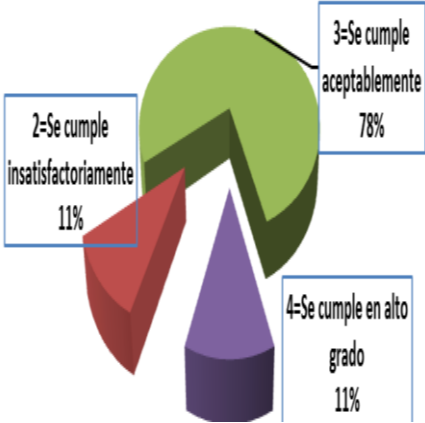
<b>PREGUNTA</b>	<b>12 ¿Existe una adecuada comunicación de los mensajes relevantes dentro de la organización, estando claros los niveles de decisión e información respecto a diferentes materias?</b>
<b>OBJETIVO</b>	El objeto de esta pregunta es para saber si existe una buena comunicación entre todos los niveles para una buena toma de decisiones dentro de la institución.
	<b>RESULTADO</b> De los servidores públicos del SENADEP que fueron encuestados se tiene el siguiente resultado: El 22% considera alto grado la comunicación institucional para una buena toma de decisiones, el 34% lo considera aceptable, el 22% considera que no existe buena comunicación a la hora de tomar decisiones y el 22% considera que no existe comunicación alguna en cuanto a temas importantes

FUENTE: Elaboración Propia

<b>PREGUNTA</b>	<b>13 ¿Los indicadores de desempeño están adecuadamente</b>
-----------------	---

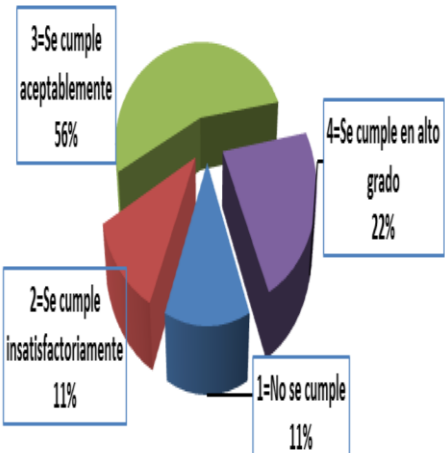
	<b>difundidos al interior de la organización?</b>
<b>OBJETIVO</b>	Con esta pregunta se trata de saber si el personal está consciente de la manera en la que se realiza la evaluación de desempeño, del trabajo diario que realizan dentro de la institución.
	<b>RESULTADO</b>  De los servidores públicos del SENADEP que fueron encuestados se tiene el siguiente resultado: El 22% considera alto grado de conocimiento sobre los indicadores de desempeño y el 78% considera que no existen indicadores de desempeño.

FUENTE: Elaboración Propia

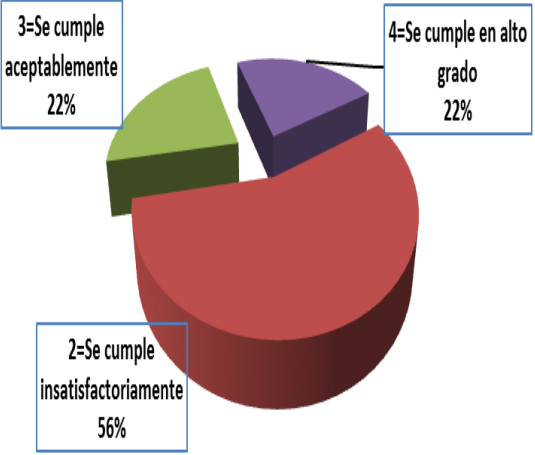
<b>PREGUNTA</b>	<b>14 ¿Las diferentes áreas internas cooperan al cumplimiento de los objetivos institucionales?</b>
<b>OBJETIVO</b>	Esta pregunta es para saber si realmente todas las áreas son indispensables y ayudan al cumplimiento de los objetivos institucionales que tiene SENADEP
	<b>RESULTADO</b>  De los servidores públicos del SENADEP que fueron encuestados se tiene el siguiente resultado: El 78% considera que las diferentes áreas ayudan al cumplimiento de los objetivos institucionales, el 11% considera que no existe mucha cooperación entre las diferentes áreas y el 11% considera que no existe ningún tipo de cooperación para el cumplimiento de los objetivos institucionales entre las distintas unidades de SENADEP.

FUENTE: Elaboración Propia

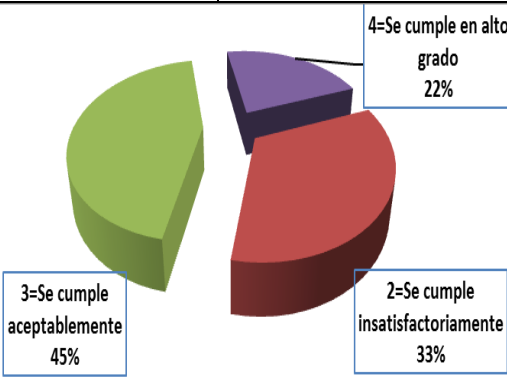
<b>PREGUNTA</b>	<b>15 ¿La estructura organizacional es adecuada. Teniendo claro</b>
-----------------	---

	<b>"que le toca hacer a quien", y cuáles son las formas de relación entre diferentes unidades de la organización?</b>
<b>OBJETIVO</b>	Con esta pregunta se quiere saber si todo el personal está claro sobre sus funciones y obligaciones dentro de la institución.
	<p><b>RESULTADO</b></p> <p>De los servidores públicos del SENADEP que fueron encuestados se tiene el siguiente resultado: El 22% considera que existe un alto grado de conocimiento sobre el cargo y sus funciones en la institución, el 56% lo considera aceptable el conocimiento en cuanto a su cargo y sus funciones , el 11% considera que no se tiene muy claro y el 11% considera que no existe conocimiento sobre: el cargo, sus funciones, sus obligaciones y sus distintas formas de relación con las distintas unidades de SENADEP.</p>

FUENTE: Elaboración Propia

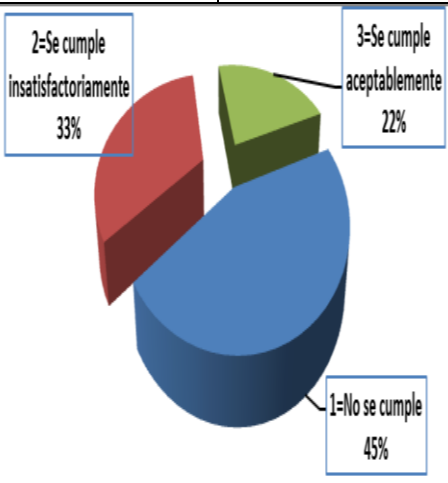
<b>PREGUNTA</b>	<b>16 ¿Las diferentes áreas internas cooperan al cumplimiento de los objetivos institucionales?</b>
<b>OBJETIVO</b>	Esta pregunta es para saber si realmente todas las áreas son indispensables y ayudan al cumplimiento de los objetivos institucionales que tiene SENADEP
	<p><b>RESULTADO</b></p> <p>De los servidores públicos del SENADEP que fueron encuestados se tiene el siguiente resultado: El 78% considera que las diferentes áreas ayudan al cumplimiento de los objetivos institucionales, el 11% considera que no existe mucha cooperación entre las diferentes áreas y el 11% considera que no existe ningún tipo de cooperación entre las distintas unidades de SENADEP.</p>

FUENTE: Elaboración Propia

PREGUNTA	<b>17 ¿Se experimenta, evalúa, corrige y aplica los planes de acción?</b>								
OBJETIVO	Con esta pregunta se quiere saber si antes de aplicar los planes de acción se realiza un análisis y una evaluación.								
 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4=Se cumple en alto grado</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>3=Se cumple aceptablemente</td> <td>45%</td> </tr> <tr> <td>2=Se cumple insatisfactoriamente</td> <td>33%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	4=Se cumple en alto grado	22%	3=Se cumple aceptablemente	45%	2=Se cumple insatisfactoriamente	33%	<p><b>RESULTADO</b></p> <p>De los servidores públicos del SENADEP fueron encuestados se tiene el siguiente resultado: El 22% indica que existe un alto grado de seguimiento, el 45% considera que el seguimiento no es mucho pero es aceptable y el 33% se siente insatisfecho en cuanto a los planes de acción.</p>
Categoría	Porcentaje								
4=Se cumple en alto grado	22%								
3=Se cumple aceptablemente	45%								
2=Se cumple insatisfactoriamente	33%								

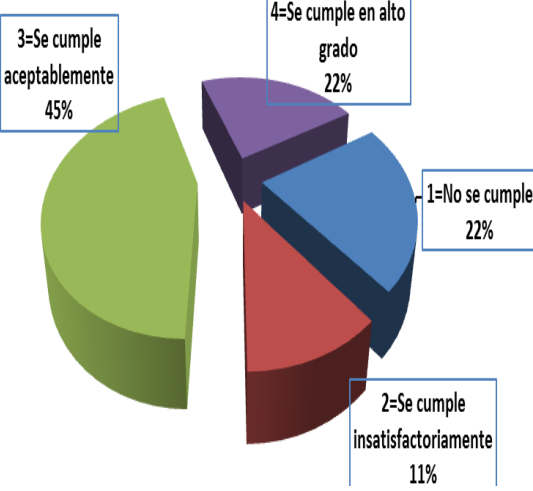
**FUENTE:** Elaboración Propia

## V. RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

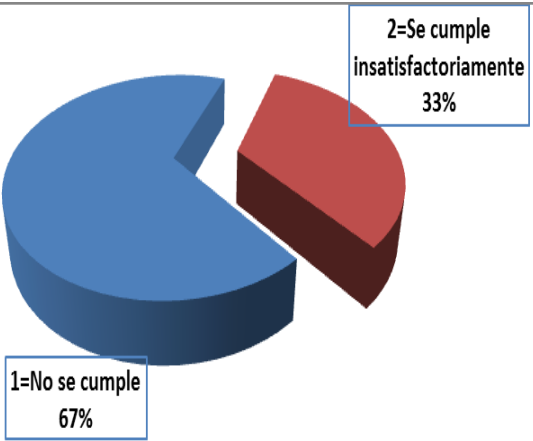
PREGUNTA	<b>18 ¿Existe la disponibilidad de personal en calidad y cantidad?</b>										
OBJETIVO	El objetivo de la pregunta es obtener información si la institución tiene el personal calificado y a disposición si es necesario.										
 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4=Se cumple en alto grado</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>3=Se cumple aceptablemente</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>2=Se cumple insatisfactoriamente</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>1=No se cumple</td> <td>45%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	4=Se cumple en alto grado	11%	3=Se cumple aceptablemente	22%	2=Se cumple insatisfactoriamente	33%	1=No se cumple	45%	<p><b>RESULTADO</b></p> <p>De los servidores públicos del SENADEP que fueron encuestados se tiene el siguiente resultado: El 22% considera plenamente confiable, al 11% del personal le parece que tiene alto grado de confiabilidad, el 11% considera los soportes informáticos deficiente y el 11% considera aceptable esta información, el 34% se siente insatisfecho con la información presupuestas y el 22% considera insegura y no confiable la información presupuestaria.</p>
Categoría	Porcentaje										
4=Se cumple en alto grado	11%										
3=Se cumple aceptablemente	22%										
2=Se cumple insatisfactoriamente	33%										
1=No se cumple	45%										

**FUENTE:** Elaboración Propia

PREGUNTA	<b>19 ¿Existe un ambiente propicio de innovación y mejora continua en la organización?</b>
----------	--

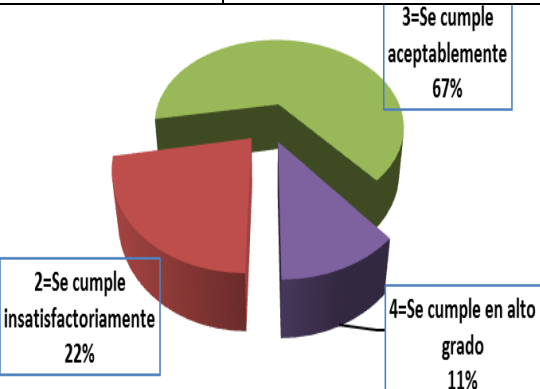
OBJETIVO	Con esta pregunta lo se quiere saber es si existe innovación o cambios para una mejora continua dentro de la institución.	
	<p><b>RESULTADO</b></p> <p>De los servidores públicos de SENADEP que fueron encuestados se obtuvieron los siguientes resultados obtenidos se observa en la gráfica que el 22% considera que existe innovación, el 45% considera que es aceptable la innovación que existe y el 11% de los funcionarios piensan que no existe innovación dentro de la institución.</p>	

FUENTE: Elaboración Propia

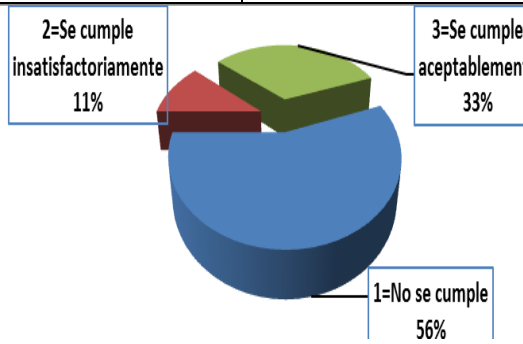
PREGUNTA	<b>20 ¿Existe buena motivación en el personal?</b>	
OBJETIVO	El objetivo de la pregunta es obtener información sobre el personal si es motivado o no en sus funciones que realiza.	
	<p><b>RESULTADO</b></p> <p>De los servidores públicos de SENADEP que fueron encuestados se obtuvieron los siguientes resultados que se observa en la gráfica: el 33% considera que es insatisfactoria y el 67% considera que no existe ningún tipo de motivación hacia el personal es por esta razón que los funcionarios trabajan desmotivados.</p>	

FUENTE: Elaboración Propia

PREGUNTA	<b>21 ¿Las relaciones laborales son razonables?</b>	
----------	---	--

<b>OBJETIVO</b>	Con esto se quiere obtener información si el personal esta de acuerdo con el trato y con la remuneración laboral dentro de la institución.								
 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3=Se cumple aceptablemente</td> <td>67%</td> </tr> <tr> <td>4=Se cumple en alto grado</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>2=Se cumple insatisfactoriamente</td> <td>22%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	3=Se cumple aceptablemente	67%	4=Se cumple en alto grado	11%	2=Se cumple insatisfactoriamente	22%	<b>RESULTADO</b> De los servidores públicos de SENADEP que fueron encuestados se obtuvieron los siguientes resultados que se observa en la grafica: el 11% consideran que son buenas las relaciones laborales, el 67% considera que es aceptable las relaciones laborales son razonables, y el 22% considera que no son buenas las relaciones laborales que existe dentro la institución.
Categoría	Porcentaje								
3=Se cumple aceptablemente	67%								
4=Se cumple en alto grado	11%								
2=Se cumple insatisfactoriamente	22%								

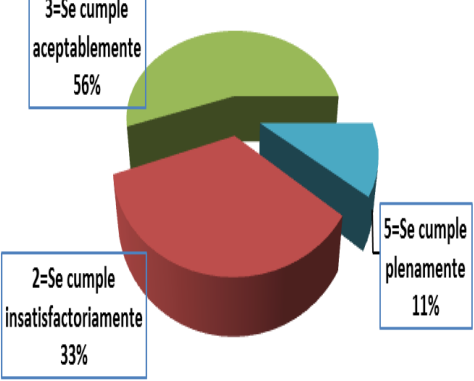
FUENTE: Elaboración Propia

<b>PREGUNTA</b>	<b>22 ¿Se analiza y se toma en cuenta las ideas y sugerencias de todos los niveles de SENADEP?</b>								
<b>OBJETIVO</b>	Con esto se quiere tener información si la opinión y reclamos del personal es escuchado y tomado en cuenta.								
 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3=Se cumple aceptablemente</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>1=No se cumple</td> <td>56%</td> </tr> <tr> <td>2=Se cumple insatisfactoriamente</td> <td>11%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	3=Se cumple aceptablemente	33%	1=No se cumple	56%	2=Se cumple insatisfactoriamente	11%	<b>RESULTADO</b> De los servidores públicos de SENADEP que fueron encuestados se obtuvieron los siguientes resultados que se observa en la gráfica: el 33% considera que es aceptable los reclamos que hacen, el 11% considera que es regular el trato, el 56% consideran que no son tomados en cuenta sobre los reclamos que tienen u observaciones.
Categoría	Porcentaje								
3=Se cumple aceptablemente	33%								
1=No se cumple	56%								
2=Se cumple insatisfactoriamente	11%								

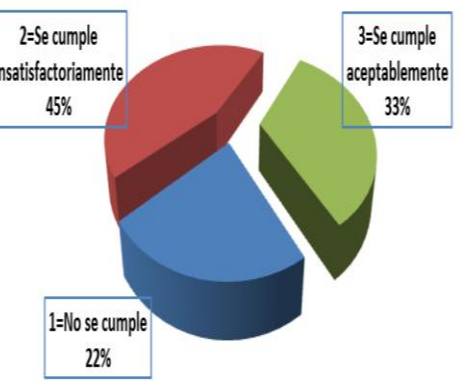
FUENTE: Elaboración Propia

<b>PREGUNTA</b>	<b>23 ¿No existe conflicto entre el personal nuevo y antiguo en la organización?</b>	
-----------------	--	--



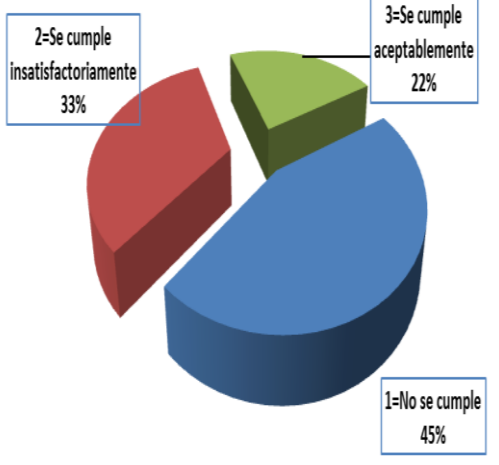
OBJETIVO	El objetivo de la pregunta es saber si existe, buena o mala relación laboral entre el personal nuevo o antiguo.	
 <p>3=Se cumple aceptablemente 56%</p> <p>2=Se cumple insatisfactoriamente 33%</p> <p>5=Se cumple plenamente 11%</p>	<p><b>RESULTADO</b></p> <p>De los servidores públicos de SENADEP que fueron encuestados se obtuvieron los siguientes resultados que se observa en la gráfica: el 11% considera que es muy buena la relación del personal, el 56% considera que es aceptable y el 33% considera que no es tan buena las relaciones entre el personal nuevo y antiguo de la institución</p>	

FUENTE: Elaboración Propia

PREGUNTA	<b>24¿La cultura y valores organizacionales son adecuados?</b>	
OBJETIVO	El objetivo de la pregunta es obtener información si dentro de la institución existe respeto a los valores y creencias de cada funcionario.	
 <p>2=Se cumple insatisfactoriamente 45%</p> <p>3=Se cumple aceptablemente 33%</p> <p>1=No se cumple 22%</p>	<p><b>RESULTADO</b></p> <p>De los servidores públicos de SENADEP que fueron encuestados se obtuvieron los siguientes resultados que se observa en la gráfica: el 33% considera que es aceptable la cultura y los valores que existe dentro de la institución, el 45% considera que es regular la aceptación de los valores, y el 22% considera que no son adecuados la cultura y los valores, o sea que no respetan o no toman en cuenta la cultura que tienen cada uno de los funcionarios.</p>	

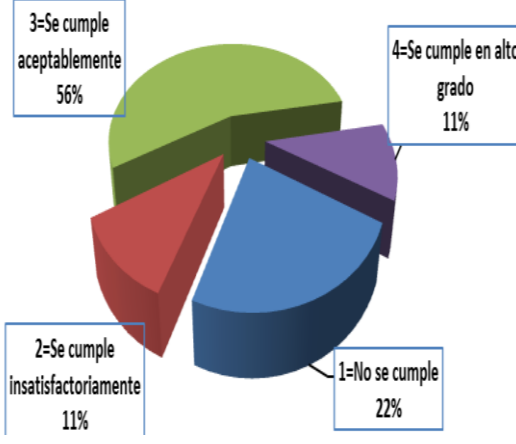
FUENTE: Elaboración Propia

PREGUNTA	<b>25¿Las políticas y procedimientos de selección, capacitación y manejo de personal son adecuados?</b>	
----------	---	--

OBJETIVO	El objetivo de esta pregunta es recabar información si realmente existe un buen reclutamiento de personal para la institución.	
	<p><b>RESULTADO</b></p> <p>De los servidores públicos de SENADEP que fueron encuestados se obtuvieron los siguientes resultados que se observa en la gráfica: el 22% considera que el reclutamiento del personal es bueno, el 33% considera que es poco aceptable, y el 45% considera o piensa que no son buenas las políticas y procedimientos en capacitación del personal, o sea que el personal no está bien capacitado.</p>	

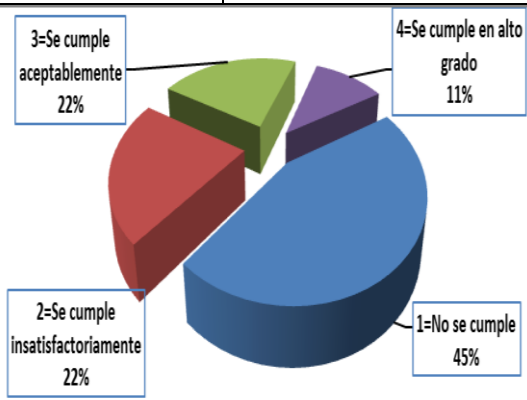
FUENTE: Elaboración Propia

## VI. SISTEMAS Y CONTROL DE GESTIÓN

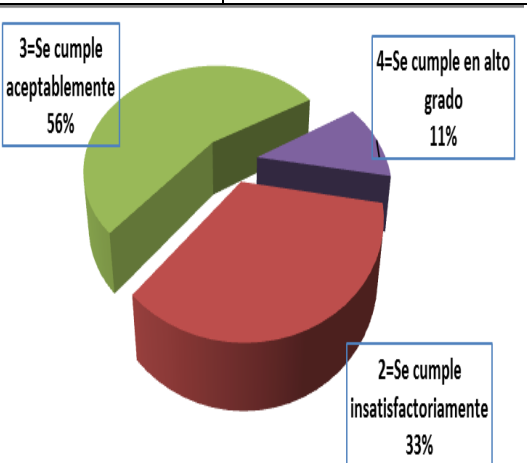
PREGUNTA	<b>26 ¿La infraestructura de hardware, software y conectividad es adecuada?</b>	
OBJETIVO	El objetivo de la pregunta es determinar si constantemente están actualizados en el campo informático.	
	<p><b>RESULTADO</b></p> <p>De los servidores públicos de SENADEP que fueron encuestados se obtuvieron los siguientes resultados que se observa en la gráfica: el 11% considera que es muy bueno el sistema informático, el 56% considera que es aceptable, el 11% considera que es regular el sistema, y el 22% piensa que es deficiente el sistema informático que existe en la institución.</p>	

FUENTE: Elaboración Propia

PREGUNTA	<b>27 ¿Los sistemas informáticos de soporte administrativo son adecuados?</b>	
----------	---	--

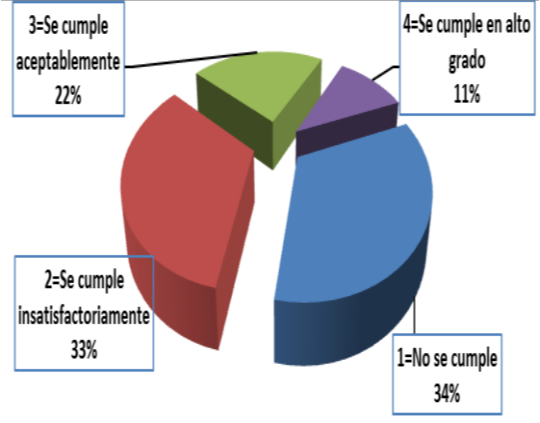
OBJETIVO	Con esta pregunta lo que se quiere saber si el sistema informático de soporte administrativo es el adecuado o deficiente	
	<p><b>RESULTADO</b></p> <p>De los servidores públicos de SENADEP que fueron encuestados se obtuvieron los siguientes resultados que se observa en la gráfica: el 11% considera que muy bueno el soporte administrativo, el 22% considera que es aceptable, el 22% considera que es regular, y el 45% considera que no es el adecuado sistema de soporte administrativo ya que constante tienen problemas con el mismo.</p>	

**FUENTE:** Elaboración Propia

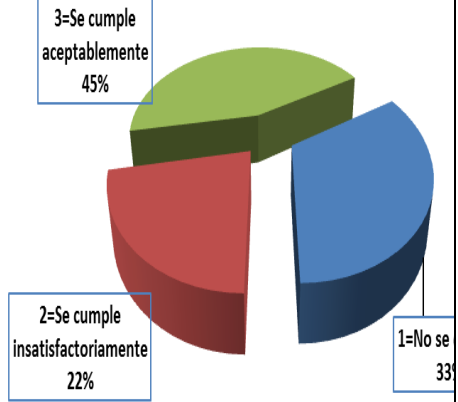
PREGUNTA	<b>28¿Los sistemas informáticos de soporte a los procesos sustantivos son adecuados?</b>	
OBJETIVO	Saber si los soportes informáticos de apoyo son adecuados para a obtención de la información final.	
	<p><b>RESULTADO</b></p> <p>De los servidores públicos del SENADEP que fueron encuestados se tiene el siguiente resultado: El 56% considera que los sistemas informáticos son aceptables, el 11% los considera muy adecuados y el 33% considera que no son adecuados.</p>	

**FUENTE:** Elaboración Propia

PREGUNTA	<b>29¿La relación con los usuarios vía internet es adecuada?</b>	
----------	--	--

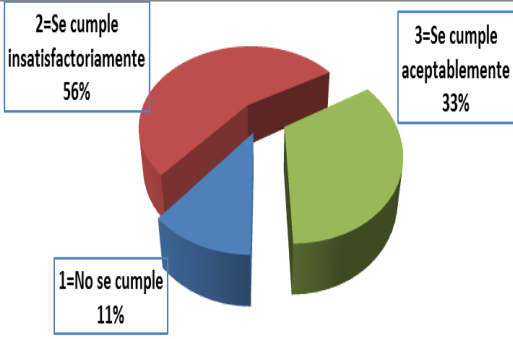
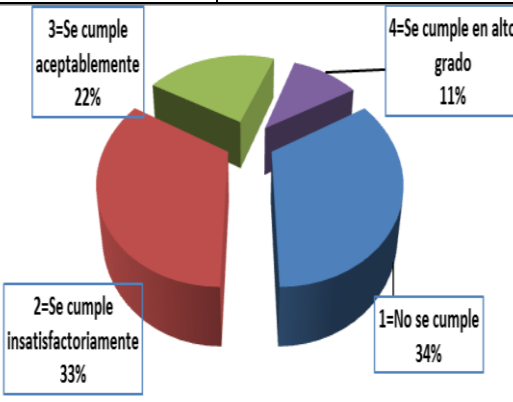
OBJETIVO	Con esto se quiere saber si cuentan con un buen soporte técnico adecuado para una buena comunicación vía internet con los usuarios.	
	<p><b>RESULTADO</b></p> <p>De los servidores públicos del SENADEP que fueron encuestados se tiene el siguiente resultado: El 11% indica que existe buena comunicación con los usuarios vía internet, el 22% considera que existe una comunicación aceptable con los usuarios, el 22% considera que no existe mucha comunicación vía internet y el 34% indica que no existe comunicación alguna vía internet con los usuarios.</p>	

FUENTE: Elaboración Propia

PREGUNTA	<b>30 ¿Los sistemas de información interna, y sus soportes computacionales, entregan datos útiles, fidedignos y oportunos que permitan evaluar con claridad la marcha estratégica y operacional de la organización?</b>	
OBJETIVO	Mediante esta pregunta se quiere saber si realmente el sistema informático con el que cuentan es útil para la organización, o se requiere de otro servicio para que les facilite el trabajo de información.	
		<p><b>RESULTADO</b></p> <p>Según la encuesta realizada los funcionarios piensan que no es buena la calidad de los soportes computacionales para la entrega de información.</p> <p>De los servidores públicos del SENADEP que fueron encuestados se tiene el siguiente resultado: el 45% considera que los sistemas informáticos son aceptables y útiles, el 22% considera deficiente y el 33% considera que no entregan datos útiles y actuales que permita evaluar el cumplimiento estratégico y operativo.</p>

FUENTE: Elaboración Propia

PREGUNTA	<b>31 ¿Los soportes informáticos de la institución están adecuadamente enlazados con los procesos manuales que los</b>	
----------	--	--

	<b>rodean?</b>	
<b>OBJETIVO</b>	Con esto se quiere saber si SENADEP tiene sistemas informáticos que los ayuden a tener información ágil y oportuna.	
		<p><b>RESULTADO</b></p> <p>De los servidores públicos del SENADEP que fueron encuestados se tiene el siguiente resultado: El 3% considera que los sistemas informáticos son aceptables, el 56% considera los soportes informáticos deficiente y el 11% considera que no existe soportes informáticos adecuados al trabajo que realizan diariamente.</p>
<b>PREGUNTA</b>	<b>34¿Los sistemas informáticos de la organización son compatibles entre sí y están adecuadamente enlazados?</b>	
<b>OBJETIVO</b>	Saber si la conexión del sistema informático es adecuado, compatible y si está bien enlazado, para el buen desenvolvimiento del trabajo que efectúan diariamente	
		<p><b>RESULTADO</b></p> <p>De los servidores públicos del SENADEP que fueron encuestados se tiene el siguiente resultado: El 11% considera que los sistemas informáticos son compatibles en alto grado, el 22%lo considera aceptable, el 33% lo considera insatisfactorio y el 34% considera que no son compatibles ni están enlazados adecuadamente.</p>

**FUENTE:** Elaboración Propia

#### 4.6 Análisis de los Usuarios

De la revisión de la memoria Institucional 2011 se pudo tener los siguientes datos:

**CUADRO No.5**

DPTO.	2010	CASOS DEL AÑO 2011											
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	TOT.
LA PAZ	963	268	393	433	431	585	272	386	336	536	380	276	5259
SANTA CRUZ	347	240	193	256	257	223	237	230	243	232	188	157	2803
COCHABAMBA	1208	83	85	148	120	103	88	123	122	127	121	140	2468
CHUQUISACA	234	153	74	95	77	108	110	84	77	130	86	99	1327
ORURO	160	50	37	40	49	34	64	51	73	62	60	45	725
POTOSI	360	105	80	88	98	109	108	81	73	110	128	104	1444
TARIJA	99	106	59	103	70	82	71	85	105	90	88	78	1036
BENI	135	64	87	136	123	119	121	141	154	116	115	74	1385
PANDO	102	165	149	153	129	150	157	161	102	111	86	8	1473
<b>TOTAL</b>	<b>3608</b>	<b>1234</b>	<b>1157</b>	<b>1452</b>	<b>1354</b>	<b>1513</b>	<b>1228</b>	<b>1342</b>	<b>1285</b>	<b>1514</b>	<b>1252</b>	<b>981</b>	<b>17920</b>

Fuente: Memoria Institucional SENADEP Gestión 2011

Revisando el cuadro se ve claramente la cantidad de casos que llegan a ser atendidos en SENADEP, personas con escasos recursos que tienen apoyo de la institución, sin embargo haciendo un análisis en cuanto a porcentajes se obtiene que solo el 39.25% llega a tener un resultado en cuanto a su caso, ya sea rechazo, sentencia, libertad o alguna medida sustitutiva; y solo un 18.01% llega a conseguir la libertad del defendido.

RESULTADO	39,25
LIBERTADES	18,01

Fuente: Elaboración propia en base a Memoria Institucional SENADEP  
Gestión 2011

**CUADRO No. 6**

DEPARTAMENTO	RESULTADOS	LIBERTADES
LA PAZ	1839	1155
SANTA CRUZ	1082	790
COCHABAMBA	1017	208
CHUQUISACA	832	459
ORURO	182	95

<b>POTOSI</b>	<b>256</b>	<b>75</b>
<b>TARIJA</b>	<b>834</b>	<b>153</b>
<b>BENI</b>	<b>843</b>	<b>257</b>
<b>PANDO</b>	<b>149</b>	<b>36</b>
<b>TOTAL</b>	<b>7034</b>	<b>3228</b>

Fuente: Memoria Institucional SENADEP Gestión 2011

#### 4.7 Análisis de Procesos Mediante la Observación Directa

En consecuencia según la observación presencial en la Dirección Administrativa financiera y las unidades que la componen, se pudo constatar la tardanza en cuanto a los procesos tanto administrativos, operativos y de servicio; esto puede ser por la constante rotación de personal que existe cada mes, lo que hace que el personal nuevo no esté al tanto del caso y los procesos penales duren más tiempo.

El excesivo proceso burocrático de la institución hace que la máxima autoridad tenga que estar revisando correspondencia que llega para las distintas unidades para luego derivar a la unidad que corresponda, siendo que su función es expandir el Servicio Nacional de Defensa Pública a los lugares más alejados de nuestro territorio con el fin de prestar servicio, planificar medios de capacitación y permanecía de los defensores públicos para hacer un buen seguimiento de los casos; esto ocasiona que el Director Nacional se ocupe de aspectos que le competen a otras áreas, ya que el personal de las distintas distritales al no saber específicamente a que área le compete distintos temas o procesos y presentación de informes, lo más fácil es dirigir la nota a la Dirección Nacional, esto retarda el proceso de las distintas unidades del SENADEP.

#### 4.8 Canales de Comunicación

De acuerdo al tipo de información generada en el servicio nacional de defensa pública se utiliza la comunicación ascendente, descendente y horizontal.

### **Descendente**

Es cuando la comunicación e información fluye de los niveles superiores de la estructura organizacional hacia los niveles inferiores, siguiendo el orden de jerarquía y el conducto regular, esta comunicación se da mediante:

- ❖ Hojas de ruta
- ❖ Fax
- ❖ Memorándums
- ❖ Comunicado

### **Ascendente**

Fluye de los niveles inferiores de la estructura organizacional hacia los superiores respetando el orden jerárquico y el conducto regular, dentro de los medios están:

- ❖ Hojas de ruta
- ❖ Fax
- ❖ Informes

### **Horizontal**

La comunicación fluye en los niveles de una misma jerarquía de la estructura organizacional, en este sentido la comunicación se da mediante:

- ❖ Hojas de ruta
- ❖ Cartas de solicitud

#### **4.8.1 Análisis de Comunicación**



Al existir un excesivo manejo de papeles en la institución y la no utilización de los medios magnéticos hace que la información no esté actualizada, sea tardía y finalmente llegue a ser extraviada. La cantidad de hojas de ruta por día no son atendidas en el día, se lo realiza según la llegada y con el tiempo suele llegar a ser extraviada; eso ocasiona perjuicio a las distintas unidades que hacen su solicitud mediante hoja de ruta.

Las tarjetas de asistencia que llega de los distintos departamentos llegan a destiempo, esto ocasiona que la unidad de Recursos Humanos no realice un control adecuado, obviamente como el proceso es que llegue al director Nacional y luego sea derivada a la unidad correspondiente.

De la observación y colaboración en la unidad de auditoría se pudo evidenciar que existen muchas observaciones en cuanto al tiempo de entrega de documentación a ser revisada, esto es por la mala organización y resguardo de los mismos.

Se realizó un sondeo donde se pudo evidenciar que el personal de SENADEP tiene su correo electrónico, sin embargo no lo usan porque olvidaron su contraseña y no tienen la costumbre de utilizarlo; esto facilitaría la comunicación entre todo el personal de SENADEP a nivel nacional ya que la institución cuenta con internet permanente la información sería más rápida, se sustituiría el fax por correos electrónicos con información adjunta de los informes escaneados.

De esta manera con un buen manejo de software la información y un buen manejo de archivos se tendría información a la mano y sin problemas de pérdida; también se ahorraría en papel, tiempo y envió mediante empresas de correo a nivel nacional.

#### **4.5.3 Análisis Prospectivo**

El objetivo del análisis prospectivo es sustentar el diseño estructural de la organización del SENADEP, buscando una mayor estabilidad de la misma, en función de evaluación de las unidades organizacionales.

A través de los procesos de evaluación a la ejecución del Programa Operativo Anual del 2010 al 2011 y el presupuesto, se ha establecido que SENADEP ha logrado cumplir con los objetivos de gestión formulados en un 66 % ya que no soluciona aun el problema de capacitación, estabilidad y permanencia de los defensores públicos por la baja asignación de recursos económicos, esto causa retrasos de ejecución, afectando el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos.

#### 4.5.3.1 Situación actual de la Institución

##### SITUACION ACTUAL DE LA DIRECCION NACIONAL

<b>NOMBRE DE LA SECCION O UNIDAD:</b>		
DIRECTOR NACIONAL		
<b>AUTORIDAD LINEAL:</b> SERVICIO NACIONAL DE DEFENSA PUBLICA		
<b>DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:</b> NINGUNA		
<b>BAJO SU DEPENDENCIA:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección administrativa y financiera</li> <li>• Dirección jurídica</li> <li>• Dirección distrital</li> <li>• Planificación y estadística</li> <li>• Auditoría interna</li> </ul>		
<b>FUNCION PRINCIPAL:</b>		
Efectuar la administración y gestión - institucional, a través de una adecuada planificación, organización, supervisión, y, coordinación de las actividades jurídicas, técnicas, operativas y administrativas del SENADEP.		
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>NOMBRE CARGO</b>

1. Ejercer las funciones de dirección, organización y administración del Servicio.	Diario	D.N
2. Convocar a las reuniones del Directorio.	Depende	D.N
3. Informar al Directorio sobre el desempeño de la institución y el resultado de cada gestión anual	A Req.	D.N
4. Desempeñarse como portavoz oficial del Servicio Nacional de Defensa Pública con la atribución de delegar esta facultad a los Directores de Área y Directores Distritales, cuando corresponda.	Diario  Depende	D.N  D.N
5. Promover la capacitación de los funcionarios	Diario	D.N
6. Exigir a todos y cada uno de los miembros del Servicio Nacional de Defensa Pública el cumplimiento de sus obligaciones establecidas en la Ley y otras disposiciones legales, aplicables bajo responsabilidad funcionaria.	Diario	D.N
7. Motivar a través de las direcciones de área y/o direcciones distritales al personal, para un mejor desempeño del servicio.	A Req.	D.N
8. Gestionar la cooperación de organismos nacionales e internacionales.	Depende	D.N
9. Recibir donaciones, legados y subvenciones a favor del servicio.	A Req.	D.N
10. Contratar la provisión de bienes y servicios.	Diario	D.N
11. Realizar inspecciones de coordinación, supervisión y control a los distintos puestos de Trabajo, de manera directa o delegada.	Diario	D.N

12. Requerir Informes de cualquier área, unidad o funcionario, con relación a asunto del servicio.		
--	--	--

Fuente: Elaboración propia en base a manual de cargos SENADEP

### SITUACION ACTUAL DE LA DIRECCION JURIDICA

<b>NOMBRE DE LA SECCION O UNIDAD:</b> <p style="text-align: center;">DIRECTOR JURIDICO</p>		
<b>AUTORIDAD LINEAL:</b> SERVICIO NACIONAL DE DEFENSA PUBLICA		
<b>DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:</b> NINGUNA		
<b>BAJO SU DEPENDENCIA:</b> ASESOR JURIDICO		
<b>FUNCION PRINCIPAL:</b> <p>Prestar servicios de apoyo y asesoramiento legal a todos los niveles de la entidad en los asuntos relacionados con sus funcionamientos de los intereses institucionales y velando por que el SENADEP de cumplimiento a las disposiciones legales vigentes en el sector Publico.</p>		
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>NOMBRE CARGO</b>
1. Elaborar el Programa de Operaciones Anual de la Dirección Jurídica.	A Req.	D.J
2. Prestar asesoría y asistencia jurídica especializada al SENADEP.	Diario	D.J
3. Emitir informes, opiniones y recomendaciones de carácter Jurídico.	Diario A Req.	D.J
4. Elaborar y refrendar las resoluciones, contratos y documentos jurídicos del SENADEP.	Diario	D.J
5. Instaurar u substanciar procesos internos.	Diario	D.J
6. Atender todas las acciones judiciales, administrativas o de otra índole legal en las que el SEINADEP actúe como demandante o demandado.	Diario	D.J
7. Registrar, archivar y custodiar las		D.J

Resoluciones Administrativas, contratos y otros documentos de carácter jurídico en originales.	A Req.	D.J
8. Sugerir y recomendar estrategias de carácter jurídico legal que coadyuven a una eficiente y eficaz administración.	A Req.	D.J
9. Elaborar y proponer proyectos de decretos, resoluciones de directorios, resoluciones administrativas y otras necesarias para el funcionamiento normativo del SENADEP.	Depende	D.J
10. Coordinar la redacción de los reglamentos internos del sistema institucional.	A Req.	D.J

Fuente: Elaboración propia en base a manual de cargos SENADEP

### SITUACION ACTUAL DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA

<b>NOMBRE DE LA SECCION O UNIDAD:</b> DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO.		
<b>AUTORIDAD LINEAL:</b> SERVICIO NACIONAL DE DEFENSA PUBLICA		
<b>DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:</b> NINGUNA		
<b>BAJO SU DEPENDENCIA:</b> UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS UNIDAD DE CONTABILIDAD UNIDAD DE ALMACENES Y ACTIVOS FIJOS		
<b>FUNCION PRINCIPAL:</b> Asegurar el adecuado funcionamiento de los sistemas de administración y financieros del SENADEP, establecidos en la ley SAFCO, implementando procesos administrativos y de controles internos y compatibles con la normativa vigente.		
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>NOMBRECARGOS</b>
1. Elaborar el Programa de Operación Anual de su Dirección.	A Req.	D.A.F

2. Elaborar el presupuesto institucional de cada gestión, acorde a las directrices y políticas presupuestarias establecidas por el órgano rector.	A Req.	D.A.F
3. Dirigir y coordinar la ejecución presupuestaria de acuerdo al plan operativo anual.	Diario	D.A.F
4. Supervisar el registro de las transacciones administrativas y financieras del SENADEP.	Diario	D.A.F
5. Elaborar por instrucción de la máxima autoridad ejecutiva reportes de informes administrativos y financieros.	A Req.	D.A.F
6. Presentar reportes mensuales sobre la ejecución presupuestaria institucional.	A Req.	D.A.F
7. Elaborar y presentar estados financieros acorde a las normativas emitidas por el Ministerio de Hacienda cumpliendo con las fechas establecidas.	A Req.	D.A.F
8. Aplicar el sistema de información general y modernización administrativa (SIGMA), para el desarrollo de los procedimientos administrativos contables y financieros compatibles con la ley SAFCO.	Diario	D.A.F
9. Planificar, organizar, dirigir y controlar el registro de todos los bienes de uso de servicio nacional de la defensa pública, en entidades físicas y valoradas.	Diario	D.A.F
10. Formular programas de mantenimiento preventivo de los bienes de uso de propiedad del servicio.	A Req.	D.A.F
11. Elaborar informes técnicos para respaldar el movimiento financieros, cuando corresponda.	A Req.	D.A.F

12. Realizar un seguimiento y control al manejo de los ingresos y programación de obligaciones y pago de la institución.	Diario	D.A.F
13. Programar los compromisos y obligaciones de pago, instruir su procesamiento de acuerdo a procedimientos establecidos por normas fiscales.	A Req.	D.A.F
14. Supervisar que las direcciones distritales, hagan cumplir adecuadamente las resoluciones administrativas que se emitan.	Diario	D.A.F
15. Verificar que todos los funcionarios dependientes de su área se capaciten a través de los cursos que organiza la Contraloría General del Estado.	Diario	D.A.F
16. Presentar en eventos de carácter público a la institución, por delegación de la dirección Nacional.	A Req.	D.A.F
17. Supervisar y controlar las tareas de personal a su cargo.	Diario	D.A.F
18. Realizar otras tareas concernientes al área de su competencia, encomendadas por la Dirección Nacional.	Depende	D.A.F

Fuente: Elaboración propia en base a manual de cargos SENADEP

### SITUACIÓN ACTUAL DE LA AUDITORIA INTERNA

<p><b>NOMBRE DE LA SECCIÓN O UNIDAD:</b> AUDITOR INTERNO.</p>
<p><b>AUTORIDAD LÍNEAL:</b> SERVICIO NACIONAL DE DEFENSA PUBLICA</p>
<p><b>DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:</b> NINGUNA</p>
<p><b>BAJO SU DEPENDENCIA:</b> NINGUNO</p>

<b>FUNCIÓN PRINCIPAL:</b>		
<p>Implementar procedimientos de control posterior para evaluar el grado de cumplimiento y eficiencia de los sistemas de administración gerencial y de los instrumentos de control interno incorporados a ellos, examinar los registros y estatutos financieros para determinar su pertinencia y confiabilidad, y analizar los resultados de las operaciones realizadas.</p>		
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>NOMBRE CARGOS</b>
1. Elaborar el Programara de Operaciones Anual de unidad.	A Req.	A.I
2. Planificar y programar el trabajo de auditoría interna financiera y operativa formulando para tal efecto programas anuales de revisión, los mismos que completen las modalidades y tipo de prueba a ser aplicados durante cada proceso.	A Req.  Diario	A.I  A.I
3. Asignar en función a sus programas, el tiempo necesario para las revisiones espaciales o por excepción, a solicitud de la máxima autoridad del SENADEP y en coordinación con la Contraloría General del Estado.	Diario	A.I
4. Revisar el cumplimiento de los planes, políticas, reglamentos, y procedimientos formalmente establecidos por el SENADEP.	Diario	A.I
5. Verificar la existencia de medidas de salvaguarda de los activos fijos, incluyendo la revisión de la existencia y su estado de conservación.	A Req.	A.I
6. Examinar la integridad y objetividad de los registros contables y de los estados financieros, para determinar su	Diario	A.I



<p>pertinencia y confiabilidad.</p> <p>7. Identificar, clasificar y medir los resultados y eficiencia de las operaciones realizadas en relación con el programa de Operaciones Anual de la Institución.</p> <p>8. Dar cumplimiento a disposiciones legales e instructivos referidos al control Gubernamental.</p> <p>9. Efectuar evaluaciones y supervisiones del trabajo administrativo contables que se desarrolla nivel central como también en las Direcciones Distritales.</p> <p>10. Obtener evidencia pertinente, competente y suficiente para sustentar los hallazgos y para emitir las correspondientes conclusiones y recomendaciones.</p> <p>11. Elaborar informes escritos dirigidos a la máxima autoridad, sobre los resultados de los trabajos de auditoria interna realizados, enfatizando el contenido, los objetivos, el alcance, los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones de acciones correctivas que sean pertinentes.</p> <p>12. Controlar y efectuar el seguimiento la implantación de recomendaciones efectuadas en los informes de Auditoria Interna o los realizados externamente a través de empresas de Auditoria independientes o de la Contraloría General del Estado; asegurándose que sean cumplidas las acciones correctivas pertinentes, e informando a la Máxima Autoridad Ejecutiva, en caso de no</p>	<p>A Req.</p> <p>Diario</p> <p>Diario</p> <p>Diario</p> <p>A Req.</p>	<p>A.I</p> <p>A.I</p> <p>A.I</p> <p>A.I</p> <p>A.I</p> <p>A.I</p>
---	---	---

<p>aplicaciones o cumplimientos.</p> <p>13. Otras tareas que le son asignadas por la Dirección Nacional, que tengan relación con su área.</p>		
---	--	--

Fuente: Elaboración propia en base a manual de cargos SENADEP

### SITUACIÓN ACTUAL DE PLANIFICACIÓN

<b>NOMBRE DE LA SECCIÓN O UNIDAD:</b>		
RESPONSABLE DE PLANIFICACIÓN Y ESTADÍSTICA		
<b>AUTORIDAD LINEAL:</b> SERVICIO NACIONAL DE DEFENSA PUBLICA		
<b>DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:</b> NINGUNA		
<b>BAJO SU DEPENDENCIA:</b> UNIDAD DE INFORMATICA		
<b>FUNCIÓN PRINCIPAL:</b>		
<p>Generar directrices compatibles con los objetivos y planes estratégicos se la entidad de corto, mediano, largo plazo con el Plan de Desarrollo Económico y Social del país, fijando el marco, para la formulación de los programas de operación y presupuestos en concordancia con las potencialidades, desafío, riesgos y limitaciones institucionales.</p>		
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>NOMBRE CARGOS</b>
1. Elaborar, coordinar y difundir el plan estratégico Institucional acorde a lo determinado por el Órgano Rector y la Normativa vigente (SISPLAN Y SNIP).	A Req.	R.P.E
2. Elaborar el programa de operaciones anual de su área y coordinar la elaboración del Programa Operativo anual Institucional.	A Req.	R.P.E
3. Administrar el sistema de programación de Operaciones.	Diario	R.P.E
4. Coordinar la Implementación de los sistemas establecidos en la ley N° 1178 SAFCO.	Diario	R.P.E
5. Coordinar y adecuar el diseño de la	A Req.	R.P.E

estructura organizacional, en sujeción a las necesidades reales de funcionamiento de la institución.		
6. Administrar, planificar, dirigir, coordinar y controlar los proyectos que funcionan al interior de la institución.	Diario	R.P.E
7. Estimar los requerimientos de recursos e identificar probables fuentes de financiamiento.	A Req.	R.P.E
8. Diseñar, proponer y difundir metodologías para la formulación, seguimientos y evaluaciones de planes, programas y proyectos.	Diario	R.P.E
9. Encargarse de los estudios y gestiones para el fortalecimiento institucional.	Diario	R.P.E
10. Elaborar en coordinación con los directores del instituto de capacitación de reglamento interno del instituto y presentarlo al Director Nacional para su aprobación.	A Req.	R.P.E R.P.E
11. Supervisar y controlar las tareas del personal a su cargo.	A Req.	R.P.E R.P.E
12. Efectuar el seguimiento, evaluación y control de todas las actividades correspondientes a la dirección distrital y presentar informes al Director Nacional.	Diario	R.P.E
13. Elaborar índices para una gestión por resultados.	Diario	
14. Coordinar y elaborar la memoria anual de la institución.	A Req.	

Fuente: Elaboración propia en base a manual de cargos SENADEP

#### 4.5.3.2 Conclusiones del Análisis Organizacional

##### Con Respecto a las Áreas y Unidades Organizacionales.

- ❖ Falta de actualización del “Manual de Organizaciones”, ocasionó que el personal cumpla doble función.
- ❖ Existe dispersión de funciones en el personal.
- ❖ No existe una unidad o sub sección que se encargue de actualizar los manuales y los reglamentos específicos así como otros documentos internos.

##### Con Respecto al Organigrama y Estructura Organizacional:

- ❖ Se pudo evidenciar que la actual organización no satisface las necesidades del SENADEP.
  
- ❖ También se pudo constatar que la actual estructura organizacional no es de conocimiento de todo el personal, lo que causa duplicidad de funciones, falta de responsabilidad respecto a su autoridad y por ende el incumplimiento de los objetivos institucionales.

## CAPITULO V

### PROPUESTA

#### 5.1 Introducción

La propuesta que se presenta para el área Administrativa ha sido elaborada sobre la base de diagnóstico y análisis de la situación actual de la organización.

En consideración con el análisis de diagnóstico y los requerimientos del área Administrativa se propone el Diseño del Sistema de Organización de manera que cubra las necesidades de la organización para una buena toma de decisiones.

Contiene además, una propuesta de estructura orgánica que permitirá alcanzar el logro de los objetivos propuestos. La elaboración de la propuesta para la institución SENADEP, se realiza basándose en el diagnóstico organizacional (análisis retrospectivo – análisis prospectivo). Establecidas en las normas básicas del sistema de organización, reglamento específico del SOA de la institución.

#### 5.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de SENADEP, toma como base los principios del SOA, instrumento que permite el análisis y la comprensión clara de la composición estructural de la institución.

##### 5.2.1 Objetivo de la Estructura Organizacional

Realizar la distribución de la estructura organizacional y la presentación gráfica, de la composición de todas las unidades y áreas administrativas que integran la institución SENADEP.

### 5.2.2 Utilidad

La estructura organizacional elaborada para SENADEP constituye un instrumento útil para:

- Proporcionar una imagen formal de la organización.
- Indicar las relaciones de jerarquía que guardan entre sí.
- Informar a los miembros de la organización la posición que ocupan y la relación que tienen con el resto de la estructura.
- Auxiliar en el análisis, conocimientos y diseño de la organización.

### 5.2.3 Fundamentación Legal

Para la elaboración de la estructura organizacional de SENADEP, se toma en cuenta normas y criterios que se encuentren plasmados en los siguientes documentos:

- Ley de administración y control gubernamental (ley no. 1178 SAFCO)
- Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa
- Reglamento Específico del SOA de SENADEP.
- Organigrama vigente
- Diagnostico Organizacional

## 5.3 Diseño de la Estructura Organizacional

Basándose en los fundamentos legales, diagnostico organizacional y criterios de elaboración se realizó una descripción ordenada de las unidades o áreas de la organización, se proporciona en este sentido una presentación gráfica de la estructura orgánica del SENADEP en función de sus relaciones de jerarquía.

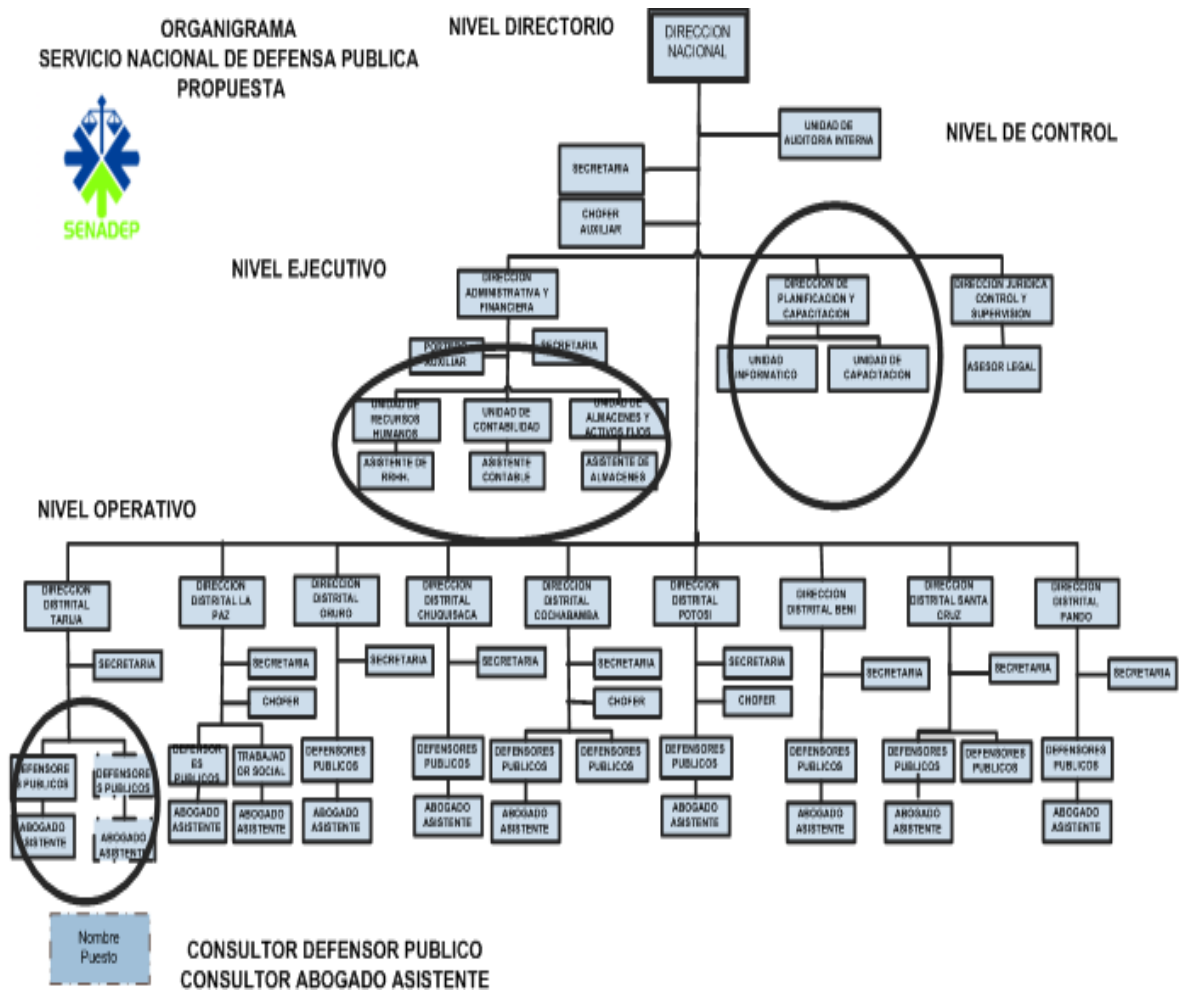
## CUADRO Nº 8

### CRITERIOS PARA LA ELABORACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

<p><b>DIRECTIVO</b></p> <p>Comprende puestos de cabeza de unidades organizativas dependientes de puestos superiores</p>	<p>- <b>Director</b></p>
<p><b>ASESOR</b></p> <p>Comprende puestos con funciones de asesoramiento especializado y técnico a los puestos de Dirección y Mando Medio.</p>	<p>- <b>Asesores</b></p>
<p><b>MANDO MEDIO</b></p> <p>Comprende puestos que dirigen, organizan Y supervisan a equipos de trabajo, dependen de puestos directivos.</p>	<p>- <b>Jefe de Área</b> - <b>Administrador</b></p>
<p><b>PROFESIONAL</b></p> <p>Comprende puestos que desarrollan funciones especializadas, dependiendo de puestos superiores, pudiendo también conformar equipos de trabajo especializados para apoyar a puestos directivos o mandos medios.</p>	<p>- <b>Profesional de Área</b> - <b>Profesional Técnico</b> - <b>Responsable de Área Especializada</b></p>
<p><b>TECNICO-ADMINISTRATIVO</b></p> <p>Comprende puestos con funciones de apoyo especializadas.</p>	<p><b>Encargado responsable de área técnica.</b> - <b>Asistente administrativo-administrativo</b> - <b>Secretaria Ejecutiva- Administrativa</b></p>
<p><b>AUXILIAR DE SERVICIOS</b></p> <p>Comprende puestos con funciones de apoyo no especializados</p>	<p>- <b>Encargado de servicios</b> - <b>Auxiliar de oficina.</b> - <b>Mensajero laboral</b></p>

**Fuente:** Elaboración Propia en base al manual de descripción de puestos de SENADEP.

### 5.3.1 Propuesta de la Estructura Organizacional



### 5.4 Descripción de la Propuesta

SENADEP es una institución pequeña que no debería tener problemas, sin embargo se considera que los procesos tardíos tanto a nivel operativo sobre prestación de servicios, pago de salarios, presentación de informes, control de almacén, pagar los servicios básicos y otras actividades; deberían ser rápidos, oportunos y confiables.

Se ve conveniente para la institución, la creación de cargos auxiliares para la dirección administrativa y financiera específicamente de apoyo a recursos




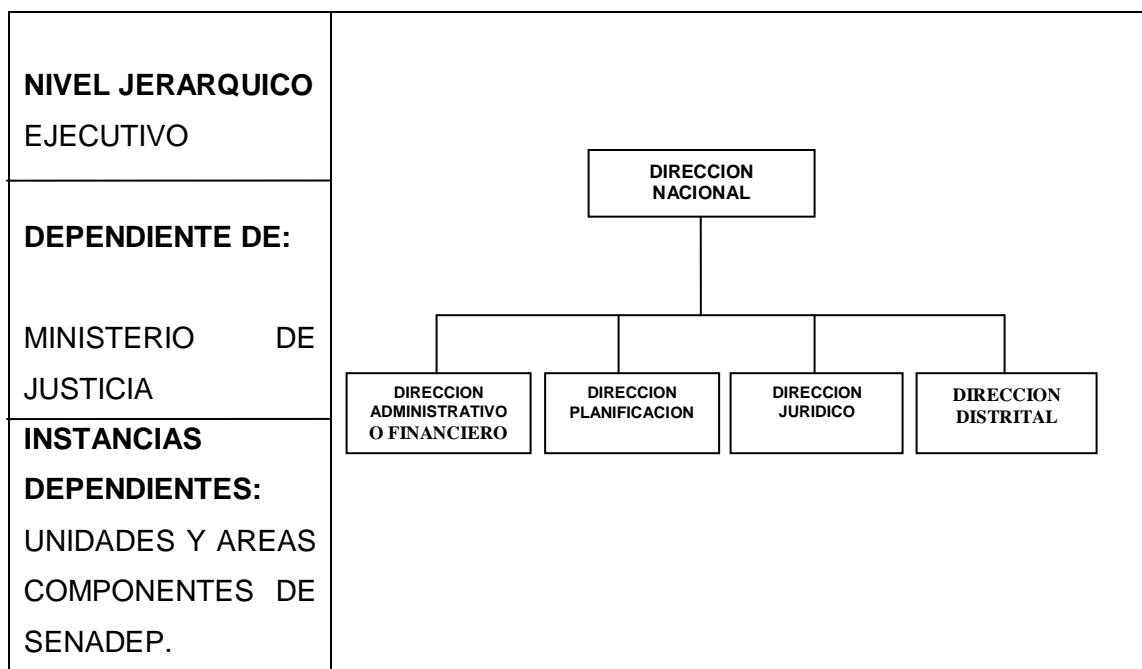
humanos, contabilidad y almacenes; así también la creación de una unidad de capacitación dependiente de la Dirección de Planificación y la representación en el organigrama de los consultores de línea.(defensores públicos).

## Manual de Organización y Funciones

Para una mejor organización se propone la implementación del manual de cargos y la actualización del manual de organización y funciones; con un nuevo formato para su mejor comprensión y asimilación del mismo por el personal que conforma SENADEP.

### 5.4.1 Propuesta de Manual de Organización y Funciones

	<b>SERVICIO NACIONAL DE DEFENSA PUBLICA</b> <b>MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES</b>	<b>CODIGO:</b> <b>MOF 1-1-1</b>
	<b>IDENTIFICACION DE LA UNIDAD</b>	<b>HOJA</b>
	<b>DIRECCION DE SENADEP</b>	<b>1 de 2</b>



### OBJETIVO DE LA UNIDAD

Efectuar la administración y gestión - institucional, a través de una adecuada planificación, organización, supervisión, y, coordinación de las actividades jurídicas, técnicas, operativas y administrativas del SENADEP.

**TIPO DE UNIDAD**  
**ORGANIZACIONAL**

**SUSTANTIVA**

### FUNCIONES DE LA UNIDAD

1. Ejercer las funciones de dirección, organización y administración del Servicio.
2. Convocar a las reuniones del Directorio.
3. Informar al Directorio sobre el desempeño de la institución y el resultado de cada gestión anual
4. Desempeñarse como portavoz oficial del Servicio Nacional de Defensa Pública con la atribución de delegar esta facultad a los Directores de Área y Directores Distritales, cuando corresponda.
5. Promover la capacitación de los funcionarios
6. Exigir a todos y cada uno de los miembros del Servicio Nacional de Defensa Pública el cumplimiento de sus obligaciones establecidas en la Ley y otras disposiciones legales,
7. Motivar a través de las direcciones de área y/o direcciones distritales al personal, para un mejor desempeño del servicio.
8. Gestionar la cooperación de organismos nacionales e internacionales.
9. Recibir donaciones, legados y subvenciones a favor del servicio.
10. Contratar la provisión de bienes y servicios.
11. Realizar inspecciones de coordinación, supervisión y control a los distintos puestos de Trabajo, de manera directa o delegada.
12. Requerir Informes de cualquier área, unidad o funcionario, con relación a asunto del servicio.

## DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

<b>1. Nivel Jerárquico</b>	Se especifica el nivel jerárquico al que pertenece la unidad organizacional.
<b>2. Dependencia jerárquica</b>	Se menciona el área o cargo del inmediato superior.
<b>3. Instancias Dependencia</b>	Se menciona el área o cargo que están bajo su mando.
<b>4. Objetivo de Unidad</b>	Se describe el propósito que se asigna a la unidad y la delimitación de competencia, con relación al objetivo de la unidad.
<b>5. Funciones</b>	Se menciona las funciones específicas homogéneas y especializadas de cada área o cargo.
<b>6. Tipo de Unidad Organizacional.</b>	Se menciona si la unidad organizacional es considerada administrativa, operativa o de asesoramiento.
<b>7. Relaciones de coordinación</b>	Se menciona las instancias de coordinación interna y externa.

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

1- El presente trabajo dirigido cumplió el objetivo general propuesto en el capítulo introductorio, el de Diseñar un Sistema Organizacional según los requerimientos de SENADEP.

2- En función a los resultados obtenidos en el diagnóstico se plantea una propuesta de Diseñar un Sistema Organizacional para SENADEP, el cual contiene los elementos esenciales con los cuales debe contar una institución para su desarrollo integral, logrando un mejoramiento continuo y a la vez, elevando sus niveles de calidad y eficiencia.

3- Se crea unidades delimitadas que muestran la ubicación de cada una de ellas en la estructura organizacional para un mejor desarrollo de actividades y toma de decisiones.

#### 6.2 Recomendaciones

La propuesta del Diseño de la Estructura Organizacional, una herramienta que permitirá mejorar su desempeño, incrementado la calidad de los servicios ofrecidos, por lo cual se recomienda que para llevar a cabo la implementación de la propuesta presentada, será indispensable.

1- Para que el Diseño de la Estructura Organizacional se aplique gradualmente y en toda su integridad se debe explicar al personal, la composición de la

estructura; las ventajas de su implementación, su importancia para su respectivo funcionamiento.

2- La aplicación y difusión de la nueva estructuración en su integridad dependerá de los Directivos del SENADEP que son parte de la organización y que estén dispuestos a asumir riesgos.

3- Asegurar procesos estructurados y recoger información de necesidades y expectativas del servicio que SENADEP presta a los usuarios, analizando periódicamente los resultados obtenidos, orientado a una mejora continua.

4- A los líderes les corresponde el papel clave dentro del compromiso con la calidad del servicio: las actividades de mejora y darse el tiempo necesario para realizarlas.

5- Establecer la nueva estructura organizacional que permita una mejor coordinación, comunicación, dinamizar su funcionamiento para el logro de sus objetivos.

6- se recomienda la difusión a todos los niveles respecto a: misión, visión y objetivos institucionales.

7- Se deberá difundir el organigrama a todo el personal de esta manera se mejorara la información y el personal sabrá quién es su superior directo, su dependencia lineal y funcional

8- Rediseñar el Manual de Funciones tomando en cuenta la propuesta , identificando puestos de trabajo que correspondan a funciones estratégicas y estabilizar estos puestos de trabajo.

9.- Poner en práctica distintos medios de comunicación vía internet, ya que la mayoría del personal cuenta con este servicio, sería mejor el envío de

documentación escaneada vía correo electrónico, así se evitaría la pérdida de documentación y la cantidad de papel.

10- Desarrollar un sistema de comunicación (encuestas, buzón de quejas) con el personal del SENADEP que recoja las necesidades y quejas. Revisar y mejorar continuamente este sistema de comunicación.

# ANEXOS

ANEXO No. 1

CUESTIONARIO BASE

ANALISIS Y DISEÑO DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL PARA EL  
SERVICIO NACIONAL DE DEFENSA PÚBLICA

Califique cada pregunta del cuestionario de acuerdo con la siguiente tabla:

VALOR	DESCRIPCION	VALOR	DESCRIPCION
1	No se cumple	4	Se cumple en alto grado
2	Se cumple insatisfactoriamente	5	Se cumple plenamente
3	Se cumple aceptablemente		

<b>I</b>	<b>ASPECTOS ESTRATEGICOS E INSTITUCIONALES</b>	<b>CAL 1-5</b>
1	Hay un plan estratégico claro para la organización.	
2	El marco normativo y reglamentario de la institución es claro y adecuado.	
3	La organización tiene una buena imagen y está bien posicionada en su entorno relevante, tanto de gobierno como de usuarios.	
4	Hay indicadores de desempeño institucional claros y fidedignos, que permiten evaluar permanentemente la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios de la organización.	
<b>II</b>	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>CAL 1-5</b>
5	La estructura organizacional actual permite coordinar las acciones en el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, política y estrategias de la institución.	
6	Existe articulación entre las funciones que realizan en las áreas de trabajo que con forma la estructura actual	
7	Existe un sistema eficiente de comunicación entre las unidades de la institución.	
8	Es posible modificar la actual estructura para adaptarla a posibles cambios que se realicen en la institución.	
9	El organigrama actual de la entidad corresponde a la estructura organizacional implantada.	

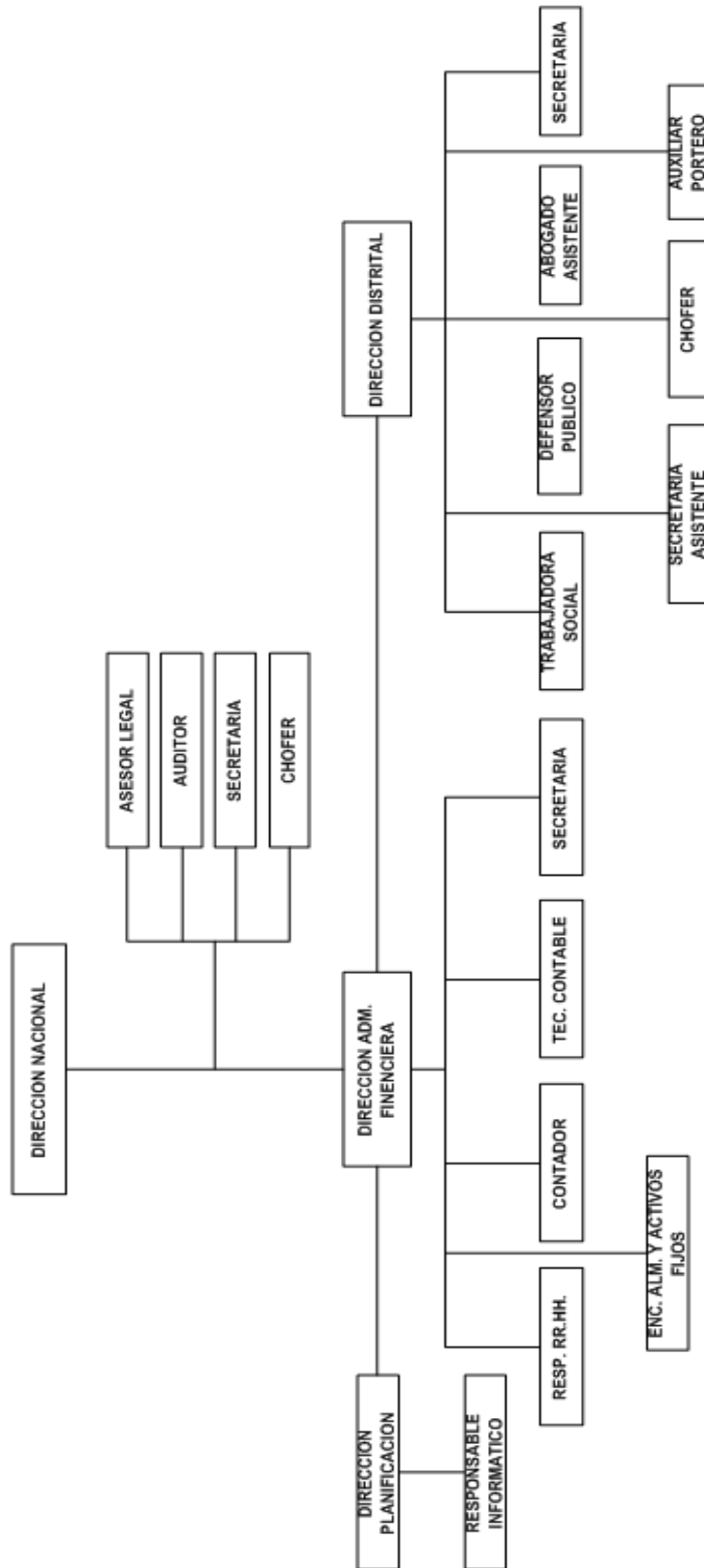


<b>III</b>	<b>COORDINACION Y LIDERAZGO</b>	<b>CAL 1-5</b>
10	Las autoridades directivas y mandos superiores tienen metas claras y alineadas con la estrategia.	
11	No existe conflicto de poder interno y externo en la institución, que puedan amenazar el adecuado desempeño de la organización.	
12	Existe una adecuada comunicación de los mensajes relevantes dentro de la organización, estando claros los niveles de decisión e información respecto a diferentes materias.	
13	Los indicadores de desempeño están adecuadamente difundidos al interior de la organización.	
14	Las diferentes áreas internas cooperan al cumplimiento de los objetivos institucionales.	
15	La estructura organizacional es adecuada. Todos tienen claro "que le toca hacer a quien ", y cuales con las formas de relación entre diferentes unidades de la organización.	
16	La institución tiene capacidad organizacional y gerencial Para continuar y sustentar sus actividades	
17	Se experimenta evalúa, corrige y aplica los planes de acción	
<b>IV</b>	<b>PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE RECURSOS Y SOPORTE</b>	<b>CAL 1-5</b>
18	La confiabilidad y control de la ejecución presupuestal es fidedigna y confiable.	
19	La contabilidad y el control de ejercicio presupuestal forman parte efectiva de los instrumentos de control de gestión de la organización, pues se usan para tomar decisiones relevantes.	
20	Existe la disponibilidad de personal en calidad y cantidad.	

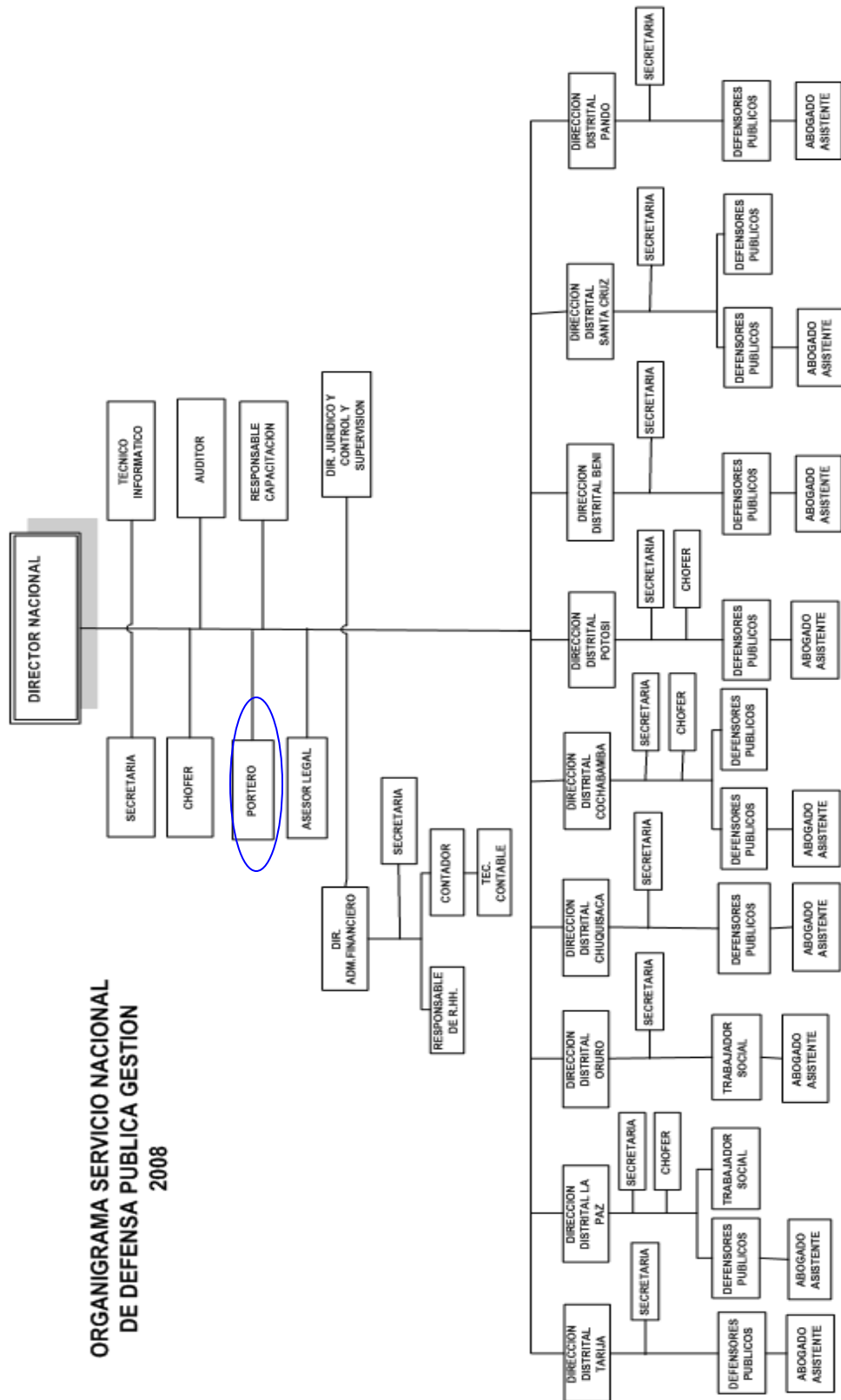
<b>V</b>	<b>RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>CAL 1-5</b>
21	Hay un ambiente propicio a la innovación y la mejora continua en la organización.	
22	Existe buena motivación en el personal.	
23	Las relaciones laborales -sindicales son razonables.	
24	Se analiza y se toma en cuenta las ideas y sugerencias de todos los niveles de SENADEP.	
25	No hay conflicto entre los nuevos y antiguos de la organización.	
26	La cultura y valores organizacionales son adecuados	
27	Las políticas y procedimientos de selección, capacitación y manejo de personal son adecuados	
<b>VI</b>	<b>SISTEMAS Y CONTROL DE GESTION</b>	<b>CAL 1-5</b>
28	La infraestructura de hardware, software y conectividad es adecuada.	
29	Los sistemas informáticos de soporte administrativo son adecuados.	
30	Los sistemas informáticos de soporte a los procesos sustantivos son adecuados.	
31	La relación con los usuarios vía internet es adecuada.	
32	Los sistemas de información interna, y sus soportes computacionales, entregan datos útiles, fidedignos y oportunos que permitan evaluar con claridad la marcha estratégica y operacional de la organización.	
33	Los soportes informáticos de la institución están adecuadamente enlazados con los procesos manuales que los rodean.	
34	Los sistemas informáticos de la organización son compatibles entre sí y están adecuadamente enlazados.	

ANEXO No. 2

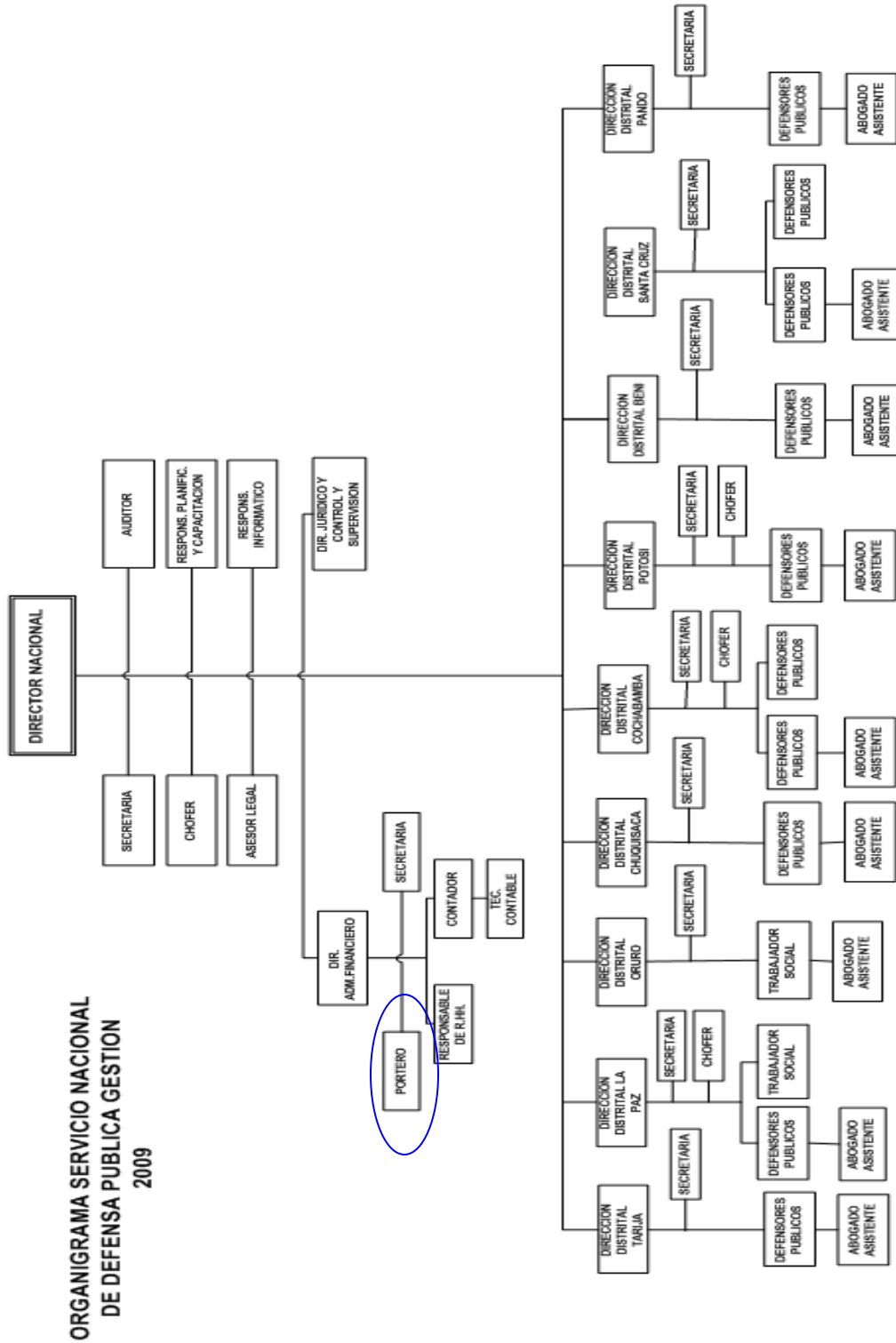
**RESOLUCION MINISTERIAL N 075/04  
LA PAZ 14 DE MAYO DE 2004**



ANEXO No. 3

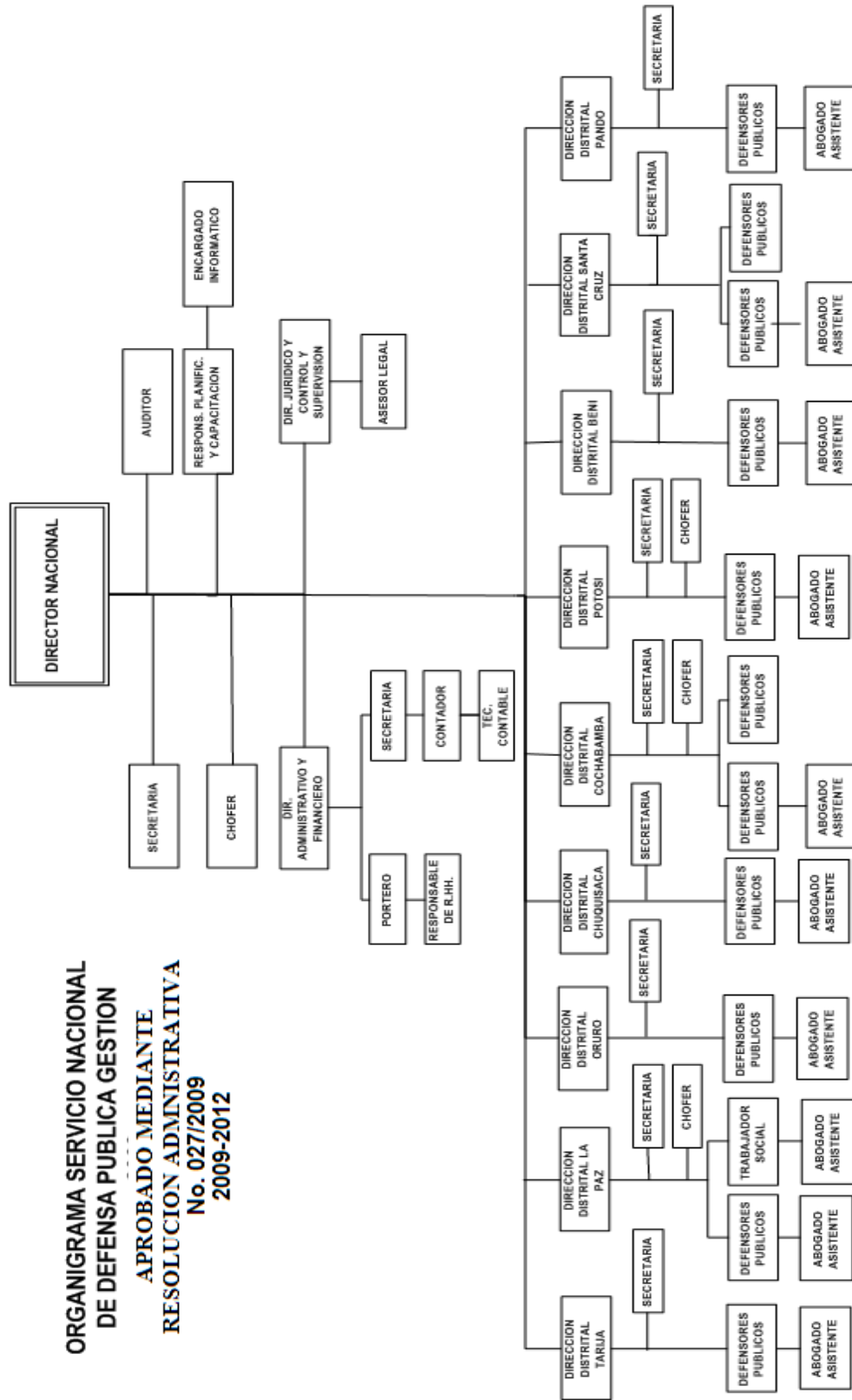


ANEXO No. 4



ANEXO No. 5

**ORGANIGRAMA SERVICIO NACIONAL  
DE DEFENSA PUBLICA GESTION  
APROBADO MEDIANTE  
RESOLUCION ADMINISTRATIVA  
No. 027/2009  
2009-2012**



ANEXO No. 6

PERSONAL DE PLANTA DE SENADEP

**DIRECCION NACIONAL**

DIRECCION	FIJO	FONO	DPTO.
Calle Batallón Colorados N° 24, Edificio El Cóndor Piso 13	<b>2150137</b>	72044420	LA PAZ

ITEM	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES		TIPO
1	Salazar	Rodas	Justo		DIRECTOR NACIONAL
2	Vargas	Vallejos	Celso	Orlando	DIRECTOR ADM. FINANCIERO
3	Leyton	Wayar	Jorge	Fernando	DIRECTOR JURIDICO
4	Cuellar	Cuellar	Juan	Carlos	RESPONSABLE PLANIFICACION
5	Huasco	Mamani	Carmen		ASESOR LEGAL
6	Clavijo	Maldonado	Nick	Williams	TECNICO INFORMATICO
7	Coronel	Aguilar	Lourdes		AUDITOR INTERNO
8	Andrade	Espejo	Elena		RECURSOS HUMANOS
9	Mamani	Huanca	Rosmary	Modesta	CONTABILIDAD
10	Llusco	Colque	Jeanneth	Roxana	ALMACENES Y ACTIVOS FIJOS
11	Palomino		Virginia	Janneth	SECRETARIA DIRECCION NACIONAL
12	Chavez	Arauco	Jhovana	Melvy	SECRETARIA ADMINISTRACION
13	Márquez	Quisbert	Jaime	Braulio	CHOFER AUXILIAR
14	Condori	Laruta	Mauricio		PORTERO AUXILIAR

Fuente: Elaboración propia en base a planillas diciembre 2011 y archivo de direcciones de la secretaria de la Dirección Nacional de SENADEP

## DIRECCION DISTRITAL LA PAZ

DIRECCION	FIJO	FONO	DPTO.
-----------	------	------	-------

Edificio El  
Cóndor, Calle  
Batallón  
Colorados N°  
24, Piso 1.      **2114757**    72059402    LA PAZ

ITEM	AP. PATERNO	AP. MATERNO	NOMBRES		TIPO
1	Torrez	Fabio	Cary	Tina	DIRECTOR DISTRITAL
2	Trigo	Brañez	Jacqueline	Katia	SECRETARIA DISTRITAL
3	Averanga	Criales	Jonny	Adrian	CHOFER- MENSAJERO
4	Alvarez	Torreblanco	Aldrin	Alvaro	ABOGADO ASISTENTE
5	Andrade	Ramos	Carlos	Michel	DEFENSOR PUBLICO
6	Bustamante	Herbas	Magaly	Violeta	DEFENSOR PUBLICO
7	Cuiza	Argandoña	Efrain	Alberto	DEFENSOR PUBLICO
8	Garfias	Pomar	Juan	Carlos	DEFENSOR PUBLICO
9	Gonzales	Torrez	Monica		DEFENSOR PUBLICO
10	Limachi	Rosas	Monica		DEFENSOR PUBLICO
11	Lopez	Gonsalez	Martha		DEFENSOR PUBLICO
12	Mass	Torrelio	William		ABOGADO ASISTENTE
13	Ortiz	Mena	Rocio	Marisel	TRABAJADORA SOCIAL
14	Ramos	Lopez	Salome		DEFENSOR PUBLICO
15	Torrez	Arismendi	Maritza	Celia	DEFENSOR PUBLICO
16	Zaconeta	Porcel	Enit		DEFENSOR PUBLICO

Fuente: Elaboración propia en base a planillas diciembre 2011 y archivo de direcciones de la secretaria de la Dirección Nacional de SENADEP

## OFICINA EL ALTO

DIRECCION	FIJO	FONO	DPTO.
-----------	------	------	-------

Av. Juan Pablo  
II Edif. El  
Ceibo P.3 Of.      **2115349**    72059432    LA PAZ

ITEM	AP. PATERNO	AP. MATERNO	NOMBRES		TIPO
1	Quispe	Pucho	Beltran		DEFENSOR PUBLICO
2	Pol	Quilla	Brisa	Mashiel	DEFENSOR PUBLICO
3	Torrez	Limachi	David	Eloy	DEFENSOR PUBLICO
4	Callisaya	Iturri	Ana	Maria	DEFENSOR PUBLICO
5	Nava	Alcocer	Rene	Eddy	ASISTENTE DEFENSOR
6	Ichuta	Huanca	Hilda		ASISTENTE SOCIAL



## DIRECCION DISTRITAL SANTA CRUZ

DIRECCION	FIJO	FONO	DPTO.
Calle Beni Edif. Casanova Piso 5 of.6 frente al Palacio de Justicia	<b>33122444</b>	72059407	STA. CRUZ

ITEM	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES		TIPO	LUGAR
1	Yañez	Cáceres	Maria	Ines	DIRECTOR DISTRITAL	STA CRUZ
2	Mendoza	Villarroel	Adela		SECRETARIA DISTRITAL	STA CRUZ
3	Severich	Siles	Mary		DEFENSOR PUBLICO	STA CRUZ
4	Guzman	Zapata	Freddy		DEFENSOR PUBLICO	STA CRUZ
5	Soliz	Geronimo	Javier	Wilbert	ABOGADO ASISTENTE	STA CRUZ
6	Suarez	Sanjinez	Selvy	Eliana	DEFENSOR PUBLICO	STA CRUZ
7	Enriquez		Marco	Antonio	DEFENSOR PUBLICO	MONTERO
8	Gonzales	Garcia	Gonzalo		DEFENSOR PUBLICO	STA CRUZ
9	Arias	Gutierrez	Santa	Cruz	DEFENSOR PUBLICO	MONTERO
10	Camacho	Caiguara	Richard		DEFENSOR PUBLICO	STA CRUZ
11	Dominguez	Saavedra	Carmen	Ines	DEFENSOR PUBLICO	STA CRUZ
12	Ribera	Flores	Eina		TRABAJADORA SOCIAL	STA CRUZ
13	Peredo	Peredo	Rommy	Sandra	DEFENSOR PUBLICO	STA CRUZ
14	Paz	Aliaga	Jose	Luis	DEFENSOR PUBLICO	STA CRUZ
15	Claros	Apaza	Wilson		DEFENSOR PUBLICO	STA CRUZ

## DIRECCION DISTRITAL PANDO-COBIJA

DIRECCION	FIJO	FONO	DPTO.
calle 9 de febrero, segundo piso N° 223 ex CORDEPANDO	<b>38424750</b>	72059430	PANDO

ITEM	AP. PATERNO	AP. MATERNO	NOMBRES	TIPO
1	Montero	Rocha	Sonia	DIRECTOR DISTRITAL
2	Michel	Torrez	Ivan	DEFENSOR PUBLICO
3	Choque	Callisaya	Edgar	DEFENSOR PUBLICO

Fuente: Elaboración propia en base a planillas diciembre 2011 y archivo de direcciones de la secretaria de la Dirección Nacional de SENADEP

## DIRECCION DISTRITAL COCHABAMBA

DIRECCION FIJO FONO DPTO.

Calle Sucre entre  
San Martín y  
Lanza No.532,  
Ex Palacio de  
Justicia frente Col.  
Bolívar

**44508263** 72059403 COCHABAMBA

ITEM	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES		TIPO	LUGAR
1	Vidal	Justiniano	Karenth		DIRECTOR DISTRITAL	COCHABAMBA
2	Tapia	Sanchez	Celia		SECRETARIA DISTRITAL	COCHABAMBA
3	Caballero	Narvaez	Fanny	Giovanna	DEFENSOR PUBLICO	COCHABAMBA
4	Camacho	Torrigo	Rosmary		DEFENSOR PUBLICO	PUNATA
5	Cardenas	Valdez	Norma	Leonor	DEFENSOR PUBLICO	COCHABAMBA
6	Castellon	Medina	Patricio	Oswaldo	DEFENSOR PUBLICO	COCHABAMBA
7	Chamo	Urquieta	Ariel	Armando	DEFENSOR PUBLICO	COCHABAMBA
8	Claros	Villegas	Maria	Luisa	TRABAJADORA SOCIAL	COCHABAMBA
9	Cossio	Siles	Jannett		DEFENSOR PUBLICO	COCHABAMBA
10	Fuentes	Ascui	Jesus		DEFENSOR PUBLICO	CHAPARE
11	Iriarte	Nava	Juan	Pablo	ABOGADO ASISTENTE	COCHABAMBA
12	Orellana	Soria	Lucy		DEFENSOR PUBLICO	COCHABAMBA
13	Ortega	Castillo	Gustavo		DEFENSOR PUBLICO	COCHABAMBA
14	Rodriguez	Velasquez	Marisol		DEFENSOR PUBLICO	COCHABAMBA
15	Ugarteche	Eguez	Heidy	L.	DEFENSOR PUBLICO	COCHABAMBA
16	Veizaga	Torrigo	Jenny	Sdenka	DEFENSOR PUBLICO	COCHABAMBA

## OFICINA QUILLACOLLO

DIRECCION FIJO FONO DPTO.

Av. 6 de Agosto  
Edif. Rocha  
Villegas No.26  
P.1

72044835 COCHABAMBA

ITEM	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES		TIPO
1	Camara	Rodriguez	Percy		DEFENSOR PUBLICO
2	Candia	Cotrino	Juan	Carlos	CHOFER-MENSAJERO
3	Fernandez	Quiroga	Jorge		DEFENSOR PUBLICO

Fuente: Elaboración propia en base a planillas diciembre 2011 y archivo de direcciones de la secretaria de la Dirección Nacional de SENADEP

## DIRECCION DISTRITAL ORURO

DIRECCION	FIJO	FONO	DPTO.
Calle Junín N° 1030, Lado Subtesoro.		<b>25111963</b> 72059421	ORURO

ITEM	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES		TIPO
1	Gutierrez	Martinez	Roger	Ernesto	DIRECTOR DISTRITAL
2	Cayoja	Chura	Judith	Rocio	SECRETARIA DISTRITAL
3	Flores	Rollano	Alfredo		DEFENSOR PUBLICO
4	Mayorga	Poppe	Miguel	Angel	DEFENSOR PUBLICO
5	Quezada	Hinojosa	Sandro	Ivan	DEFENSOR PUBLICO
6	Itamari	Veliz	Marlene	Rocio	ABOGADO ASISTENTE

## DIRECCION DISTRITAL BENI-TRINIDAD

DIRECCION	FIJO	FONO	DPTO.
Calle La Paz entre Santa Cruz y 18 de Noviembre N° 268 (Trinidad)		<b>34625870</b>	72059429 BENI

ITEM	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	TIPO
1	Peralta	Alarcon	Luvia	DIRECTOR DISTRITAL
2	Arriaza	Callau	Daeling	SECRETARIA DISTRITAL
3	Andrade	Dorado	Alberto	DEFENSOR PUBLICO
4	Illanes	Saavedra	Marcelo	ABOGADO ASISTENTE

## OFICINA PUERTO GUAYARAMERIN

FONO	DPTO.	PROV.
72041605	BENI	GUAYARAMERIN

ITEM	AP. PATERNO	AP. MATERNO	NOMBRES	TIPO
1	Chaurara	Ojopi	Juan Carlos	DEFENSOR PUBLICO

Fuente: Elaboración propia en base a planillas diciembre 2011 y archivo de direcciones de la secretaria de la Dirección Nacional de SENADEP.

## DIRECCION DISTRITAL CHUQUISACA

DIRECCION	FIJO	FONO	DPTO.
C. Luis Paz N°182 – Ex Calle Pilinco.	<b>46911914</b>	72059410	CHUQUISACA

ITEM	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	TIPO
1	Morales	Aguilar	Ricardo	DIRECTOR DISTRITAL
2		Tellez	Jeanette	SECRETARIA DISTRITAL
3	Paredes	Arancibia	David	CHOFER-MENSAJERO
4	Perez	Garron	Weymar	DEFENSOR PUBLICO
5	Torres	Llave	Jhon Niki	DEFENSOR PUBLICO
6	Chumacero		Aniceto	DEFENSOR PUBLICO
7	Escobar	Llanos	Karenth	ABOGADO ASISTENTE

## DIRECCION DISTRITAL POTOSI

DIRECCION	FIJO	FONO	DPTO.
c. Bustillos esquina chuquisaca N° 1252 frente oficina APOS	<b>26124723</b>	72059423	POTOSI

ITEM	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	TIPO
1	Mamani	Ibarra	Antonio	DIRECTOR DISTRITAL
2	Flores	Fuertes	Rosa	SECRETARIA DISTRITAL
3	Cayo	Puma	Sandro Martin	DEFENSOR PUBLICO
4	Castro	Luna	Magaly	DEFENSOR PUBLICO
5	Quispe	Gonzales	Ines	ABOGADO ASISTENTE

## OFICINA LLALLAGUA

DIRECCION	FIJO	FONO	DPTO.
		72065163	POTOSI

ITEM	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	TIPO
1	Perez	Lopez	Raquel	DEFENSOR PUBLICO

Fuente: Elaboración propia en base a planillas diciembre 2011 y archivo de direcciones de la secretaria de la Dirección Nacional de SENADEP

## ANEXO No. 7

### CONSUTORES

PATERNO	MATERNO	NOMBRE	TIPO	LUGAR	DPTO
PACHECO	CORTEZ	EMILIO	DEFENSOR PUBLICO	CHULUMANI	LA PAZ
HUANCA	RODRIGUEZ	MARLENE	ABOGADO ASISTENTE	CHULUMANI	LA PAZ
SANCHEZ	GONZALES	WEDI	ABOGADO ASISTENTE	EL ALTO	LA PAZ
JIENEZ	BAUTISTA	SANTIAGO	DEFENSOR PUBLICO	EL ALTO	LA PAZ
CUBA	CABEZAS	GINA	DEFENSOR PUBLICO	CAMARGO	CHUQUISACA
CORDOVA	IBARRA	JOSE	DEFENSOR PUBLICO	MUYUPAMPA	CHUQUISACA
VILLCA	JIMEZ	ALVARO	ABOGADO ASISTENTE	MINEROS	STA CRUZ
QUISPE	LIMA	FLORENCIO	DEFENSOR PUBLICO	MINEROS	STA CRUZ
ROJAS	DAVILA	KARINA	ABOGADO ASISTENTE	SANTA CRUZ	STA CRUZ
CHARCAS	RAMOS	MARLENE	DEFENSOR PUBLICO	CAMIRI	STA CRUZ
SALAZAR	MIRANDA	MARIO	DEFENSOR PUBLICO	P VILLARROEL	COCHABAMBA
MAGNE	CALLE	ROLANDO	DEFENSOR PUBLICO	P VILLARROEL	COCHABAMBA
ALCOBA	HERRERA	ARTURO	ABOGADO ASISTENTE	COCHABAMBA	COCHABAMBA
CALLISAYA	LOPEZ	MIGUEL	DEFENSOR PUBLICO	VILLAMONTES	TARIJA
AGUILAR	ORDOÑEZ	ROBERTO	DEFENSOR PUBLICO	YACUIBA	TARIJA
ALCONS	BARRERA	RUBEN	DEFENSOR PUBLICO	CHALLAPATA	ORURO
FERNANDEZ	VARGAS	KARIN	DEFENSOR PUBLICO	TUPIZA	POTOSI
PUMA	BENAVIDES	JHONNY	ABOGADO ASISTENTE	VILLAZON	POTOSI
ESTRADA	RIBERT	MARIA LUZ	DEFENSOR PUBLICO	RIBERALTA	BENI

Fuente: Elaboración propia en Base a planilla Diciembre de 2011

## ANEXO No. 8

### SITUACION ACTUAL DEL AREA DE INFORMATICA

<b>NOMBRE DE LA SECCION O UNIDAD:</b> TÉCNICO INFORMÁTICO/MANTENIMIENTO DE SOFTWARE –HARDWARE Y ESTADÍSTICA.		
<b>AUTORIDAD LINEAL:</b> SERVICIO NACIONAL DE DEFENSA PUBLICA		
<b>DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:</b> NINGUNA		
<b>BAJO SU DEPENDENCIA:</b> NINGUNO		
<b>FUNCION PRINCIPAL:</b> Generar las condiciones necesarias para un adecuado soporte de software y hardware en la entidad, así como generar información estadística oportuna y confiable del servicio.		
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>NOMBRECARGOS</b>
1. Participar en la elaboración del Programa Operativo Anual de su Dirección de Área.	A Req.	T.I
2. En coordinación con el director de área y direcciones distritales, establecer requerimientos y características de los sistemas informáticos que son necesarios implementar y/o actualizar, para las áreas operativas y administrativas de la entidad.	A Req.	T.I
3. Formular el plan de desarrollo, implementación, y/o complementación de los sistemas informáticos requeridos.	A Req. A Req	T.I
4. En coordinación con las direcciones de áreas y direcciones distritales, formular e implementar el plan de capacitación del personal en temas informáticos y uso de los sistemas.		T.I
5. Formular el plan de comunicación y uso de la red de internet.	Diario	
6. Formular y actualizar las normas de operación de los sistemas y equipos informáticos.	Diario	T.I T.I
7. Elaborar los términos de referencia técnicos, para la adquisición y/o contratación de equipos de computación y sistemas informáticos.	A Req.	T.I
8. Monitorear la implementación de los sistemas informáticos, según cronograma de actividades.	Diario	T.I
9. Mantener y custodiar la documentación de los sistemas y de las herramientas de desarrollo.	Diario	T.I
10. Resolver las consultas que realicen las direcciones de área y direcciones distritales relacionadas de cada distrito.	Diario	

11. Recopilar y proyectar información estadística que sea de necesidad e interés en las diferentes áreas de la institución.	A Req.	T.I
12. Elaborar y diseñar indicadores estadísticos, para fines de planificación en el corto y mediano y largo plazo.		T.I
13. Realizar proyecciones de los casos judiciales y policiales por región geográfica.	A Req.	T.I
14. Sugerir la implementación de nuevos sistemas para el manejo control de la información estadística que genere la institución.	Diario	T.I
15. Realizar copias de seguridad de la información generada por la institución.	A Req.	T.I
16. Remitir mensualmente informes estadísticos a su superior inmediato y a la dirección nacional.	Diario	
17. Mantener actualizada la página web de la institución.	A Req.	T.I
18. Realizar el mantenimiento general de los equipos del servicio a nivel nacional efectuando controles preventivos y correctivos en forma periódica y cuando se requiera.	Diario	T.I
19. Realizar otras tareas relacionadas con su área de competencia, que le sean asignadas por su superior jerárquico.	A Req.	T.I
		T.I

Fuente: Elaboración propia en base a manual de cargos de SENADEP.

### SITUACION ACTUAL DE CONTABILIDAD

<b>NOMBRE DE LA SECCION O UNIDAD:</b> CONTADOR		
<b>AUTORIDAD LINEAL:</b> SERVICIO NACIONAL DE DEFENSA PUBLICA		
<b>DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:</b> NINGUNA		
<b>BAJO SU DEPENDENCIA:</b> NINGUNO		
<b>FUNCION PRINCIPAL:</b> Ejecutar y verificar el registro de operaciones financieras y contables del SENADEP, con criterios de prioridad, oportunidad y confiabilidad; entregando estados financieros que sirvan para la toma de decisiones, para el control y evaluación de la ejecución del presupuesto.		
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>NOMBRE CARGOS</b>
1. -Participar en el programa operativo anual	A Req.	C.

de la dirección administrativa financiera.		
2. -Registrar y mantener actualizada la información contable, mediante la aplicación adecuada de los sistemas contables y la presentación oportuna de los balances y otros estados de situación.	Diario	C.
3. Formular y proponer a su superior jerárquico, las políticas, normas y procedimientos a ser aplicados en el control y evaluación presupuestaria, y en la contabilidad de operaciones.	A Req.	C.
4. Controlar la ejecución del presupuesto de operaciones, mediante registros computarizados, para obtener reportes de ejecución presupuestaria de los ingresos y los gastos.	Diario	C.
5. Reportar al nivel superior sobre la situación económica y financiera del SENADEP, con base a la consolidación de la información contable, presupuestaria y de tesorería.	Diario	C.
6. Coordinar los inventarios al cierre de gestión, información que debe registrarse en el balance general.	Diario.	C.
7. Cumplir con la presentación de balances en los periodos fijados, de acuerdo a requerimientos de información interna y disposiciones legales.	Diario	C.
8. Realizar los ajustes contables, trasposos, creación y supresión de cuentas contables en sujeción a las normas y procedimientos.	Diario	C.
9. Cumplir con las obligaciones programadas, mediante pagos electrónicos o cheques .	A Req.	C.
10. Revisión de las conciliaciones y ajustes de las cuentas, en general y especialmente las bancarias.	A Req.	C.
11. Elaborar los informes de los estados de flujos de caja, origen y aplicación de fondos y otro estado contable requerido por su dirección.	Diario Diario	C. C.
12. Proporcionar información contable a la dirección administrativa financiera, para reformulación presupuestaria con el fin de realizar ajustes de acuerdo a normas.	A Req.	C.
13. Analizar interpretar los resultados económicos financieros de la institución en la ejecución presupuestaria.	A Req.	C.
14. Regular y archivar cronológicamente los registros contables y documentos		C.



correspondientes. 15. Consolidar las cuentas del activo fijo. 16. Coordinar las actividades del área de activos fijos y almacenes.		C. C. C.
--	--	----------------

Fuente: Elaboración propia en base a manual de cargos de SENADEP.

### SITUACION ACTUAL DE RECURSOS HUMANOS

<b>NOMBRE DE LA SECCION O UNIDAD:</b>		
RECURSOS HUMANOS		
<b>AUTORIDAD LINEAL:</b> SERVICIO NACIONAL DE DEFENSA PUBLICA		
<b>DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:</b> NINGUNA		
<b>BAJO SU DEPENDENCIA:</b> NINGUNO		
<b>FUNCION PRINCIPAL:</b>		
Dotar a la institución de funcionarios idóneos, eficientes y con vocación de servicio. Mantener un ambiente de trabajo adecuado y garantizar la implementación del Estatuto del Funcionario Público y las Normas Básicas de Sistema de Administración de personal, proponer las políticas, normas y procedimientos que deben aplicarse para la eficiente administración de recursos humanos.		
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>NOMBRECARGOS</b>
1. Participar en la elaboración del Programa Operativo Anual de su Dirección de Área.	A Req.	RR.HH
2. Establecer anualmente las políticas y lineamientos generales de planificación en su área de competencia en función a las necesidades y demandas institucionales.	A Req.	RR.HH
3. Desarrollar e implementar los procedimientos de administración de personal, el marco del estatuto del funcionario público y normativa administrativa de personal vigente.	A Req.	RR.HH
4. Administrar la relación de la institución, con sus funcionarios y garantizar la implementación y el desarrollo de la carrera administrativa.	Diario	RR.HH
5. Difundir permanentemente al personal, la visión, misión y los objetivos institucionales, así como los indicadores de desempeño.	Diario	RR.HH
6. Proporcionar el asesoramiento requerido y la información necesaria a las diferentes áreas en temas referidos al manejo del personal.	Diario	RR.HH

7. Realizar la cuantificación de la demanda de personal, asegurando que se cumplan con los requisitos y los perfiles de los cargos establecidos en el manual de cargos.	A Req.	RR.HH
8. Establecer una clasificación de cargos con los respectivos requisitos mínimos para su desempeño y la correspondiente escala salarial, en coordinación con la Dirección Administrativa de acuerdo a norma vigente.	A Req.	RR.HH
9. Programar y ejecutar las evaluaciones de desempeño, en coordinación con los superiores jerárquicos.	Diario	RR.HH
10. Generar y registrar información actualizada de todo el personal, en lo que respecta a salarios, ascensos, promociones, llamadas de atención, control de vacaciones, historial de evaluaciones de desempeño y otros.	Diario	RR.HH
11. Evaluar, proponer y ejecutar la formulación e implantación de planes y programas sobre compensaciones y reconocimientos al personal.	A Req.	RR.HH
12. Elaborar informes periódicos referidos al área de recursos humanos.	Diario	RR.HH
13. Realizar otras tareas concernientes a su área de competencia	A Req.	RR.HH

Fuente: Elaboración propia en base a manual de cargos de SENADEP.

### SITUACION ACTUAL DE ALMACENES

<b>NOMBRE DE LA SECCION O UNIDAD:</b> ALMACENES Y ACTIVOS FIJOS		
<b>AUTORIDAD LINEAL:</b> SERVICIO NACIONAL DE DEFENSA PUBLICA		
<b>DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:</b> NINGUNA		
<b>BAJO SU DEPENDENCIA:</b> NINGUNO		
<b>FUNCION PRINCIPAL:</b> Atender oportunamente y de acuerdo al programa operativo anual y en el marco de lo establecido en Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, los requerimientos de bienes, de las diferentes áreas de la institución, así como el mantenimiento y salvaguarda de estos bienes.		
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>NOMBRECARGOS</b>

1. Participar en elaboración del Programa Operativo Anual de la Dirección Administrativa Financiera.	A Req.	A.AF
2. Efectuar el suministro de materiales de trabajo y otros insumos requeridos por las Direcciones Distritales de Área y de otras instancias de la unidad.	A Req.	A.AF
3. Implementar los sistemas de manejo de almacenes de administración de activos fijos con base en los procedimientos administrativos y normativa específica.	A Req.	A.AF.
4. Coordinar con las áreas operativas y administrativas, en la elaboración de los términos de referencia o pliegos de especificaciones para la contratación o adquisición de bienes y/o servicios.	A Req.	A,AF
5. Ser parte del comité de recepción de bienes en los procesos de contrataciones.	A Req.	A.AF
6. Preparar sistemas adecuados de almacenamiento que garanticen la conservación, control y salvaguarda de existencias de materiales y suministros.	A Req.	A.AF
7. Preparar y actualizar la nomenclatura de elementos componentes de inventarios de activos fijos.	Diario	A.AF A.AF A.AF A.AF
8. Aplicar un adecuado sistema de inventarios físicos.	Diario	A.AF
9. Realizar el registro de ingresos y salidas de los, bienes del almacén.	Diario	A.AF
10. En coordinación con el contador, efectuar la revalorización, depreciación, y contabilidad de los activos fijos.	A Req.	A.AF
11. Realizar el registro de codificación de los bienes de uso de la entidad.	Diario	
12. Autorizar el movimiento de los bienes de uso, según índices de uso y tiempo de compras.	Diario	
13. Elaborar resúmenes periódicos de incorporaciones, bajas y revalorizaciones por trabajos o mejoras en los activos, con base ven los reportes de las Direcciones Distritales.	Diario	
14. Mantener actualizado y en los sistemas informáticos vigentes, los reportes de inventarios, de los activos fijos de la institución.	Diario	

Fuente: Elaboración propia en base a manual de cargos de SENADEP.

### SITUACION ACTUAL DE SECRETARIA

<b>NOMBRE DE LA SECCION O UNIDAD:</b>		
SECRETARIA I		
<b>AUTORIDAD LINEAL:</b> SERVICIO NACIONAL DE DEFENSA PUBLICA		
<b>DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:</b> NINGUNA		
<b>BAJO SU DEPENDENCIA:</b> NINGUNO		
<b>FUNCION PRINCIPAL:</b>		
Ejecutar actividades de asistencia secretarial y administrativa para la dirección nacional del SENADEP y garantizar la adecuada implementación y manejo de los instrumentos del RCP.		
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>NOMBRE CARGO</b>
1. Elaboración de su Programa Operativo Anual Individual.	A Req.	S. 1
2. Recepcionar, a través de un registro pre numerado el ingreso de correspondencia para las diferentes áreas de la institución.	Diario	S. 1
3. Remitir la correspondencia que genere su superior jerárquico.	Diario	S. 1
4. Redactar o transcribir notas, cartas, constancias, circulares, memorándums, proyectos de resoluciones, reportes. Informes, actas por encargo de su superior jerárquico.	Diario	S. 1
5. Asistir a su superior en las diligencias propias del cargo tanto dentro como fuera del despacho.	Diario	S. 1
6. Llevar la agenda de reuniones, citas, compromisos y otras actividades de su superior jerárquico y mantenerlo al respecto.	Diario	S. 1
7. Organizar los archivos y registros de la dirección nacional y de la dirección distrital cuando corresponda del SENADEP.	Diario	S. 1
8. Asistir a reuniones de trabajo, para tomar nota de los acuerdos y prepara resúmenes y comunicaciones.	A Req.	S. 1
9. Orientar e instruir al personal de menor nivel en la ejecución de sus labores.	Diario	S. 1
10. Coordinar con sus superiores jerárquicos el trabajo a encargarse al mensajero.	Diario	S. 1
11. Hacer las solicitudes de materiales y equipo de oficina, para su área de competencia.	A Req.	S. 1
12. Coordinar actividades a su cargo con compañeros, superiores y otras dependencias.	Diario	S. 1
13. Reportar daños en equipo, instalaciones	A Req.	S. 1

y muebles de oficina.		
-----------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia en base a manual de cargos de SENADEP.

### SITUACION ACTUAL DEL AREA DE DEFENSORES PUBLICOS

<b>NOMBRE DE LA SECCION O UNIDAD:</b> DEFENSORES PUBLICOS		
<b>AUTORIDAD LINEAL:</b> SERVICIO NACIONAL DE DEFENSA PUBLICA <b>DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:</b> NINGUNA <b>BAJO SU DEPENDENCIA:</b> NINGUNO		
<b>FUNCION PRINCIPAL:</b> Otorgar un servicio de defensa técnica penal de calidad y en forma gratuita a favor de todo imputado carente de recursos económicos y de quienes no designen Abogado Defensor, y velar por el respeto de los derechos y garantías constitucionales.		
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>NOMBRECARGOS</b>
1. Participar en la elaboración del Programa Operativo Anual de la Dirección distrital.	A Req.	D.P
2. Elaboración de programa operativo anual individual.	A Req.	D.P
3. Aplicar todas y cada una de las funciones establecidas por el art. 26 de la ley 2496, el presente decreto reglamentario y los distintos reglamentos y manuales internos de la presente institución, así como toda la disposición legal relacionada a la de los funcionarios públicos.	Diario	D,P
4. Participación en la elaboración del Pla Operativo Anual.	A Req.	D.P
5. Promover la defensa, protección y divulgación de los derechos humanos.	Diario	D.P
6. Recolectar todos los elementos que se permitan fundar y ejercer eficientemente la defensa técnica del imputado, detenido, ciudadano de escasos recursos o de quienes no designen Abogado para su defensa.	Diario	D.P
7. Mantener coordinación y presencia permanente con: Ministerio Publico, la FELCC E instancias policiales, la FELCN, transito , el COA, los juzgados de instrucción penal, juzgados de sentencia, ejecución penal, los tribunales de sentencia, cortes superiores, otras instituciones relacionadas con el servicio del proceso penal.	Diario	D.P
8. Analizara los hechos atribuidos a los	Diario	D.P

defendidos y a determinar los procedimientos aplicables para su defensa tomando en cuenta el manual del defensor público.		
---	--	--

Fuente: Elaboración propia en base a manual de cargos de SENADEP.

### SITUACION ACTUAL DE TRANSPORTES

<b>NOMBRE DE LA SECCION O UNIDAD:</b> CHOFER		
<b>AUTORIDAD LINEAL:</b> SERVICIO NACIONAL DE DEFENSA PUBLICA <b>DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:</b> NINGUNA <b>BAJO SU DEPENDENCIA:</b> NINGUNO		
<b>FUNCION PRINCIPAL:</b> Facilitar el transporte oportuno de los funcionarios de la unidad		
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>NOMBRE CARGO</b>
1. Elaboración de su Programa Operativo Anual Individual.	A Req.	T.
2. Realizar el transporte de los funcionarios de la entidad previa autorización de su superior jerárquico.	Diario	T.
3. Controlar que se efectúen actividades de mantenimiento del vehículo, asignado oportunamente.	Semanal	T.
4. Realizara labores de limpieza del vehículo asignado.	Diario	T.
5. Realizara la conducción del vehículo en horarios de oficina.	Diario	T.
6. Guardar el vehículo asignado en el garaje, en donde tiene contrato la institución.	Diario	T.
7. Colaborar en las tareas específicas asignadas por su superior jerárquico.	A Req.	T.

Fuente: Elaboración propia en base a manual de cargos de SENADEP.

## ANEXO No. 9

### ANALISIS DE LOS INDICADORES DE SENADEP

OBJETIVOS DE GESTIÓN	RESULTADO	INDICADORES DE EFICIENCIA FORMULA DE CALCULO	INDICADORES DE EFICACIA FORMULA DE CALCULO	DENOMINACIÓN
Proporcionar defensa técnica penal, gratuita a toda persona denunciada e imputada carente de recursos económicos y a quienes no designen abogado para su defensa, desde el primer acto del proceso hasta el fin de la ejecución de la sentencia.	8 defensorías rurales implementadas para atender a personas de escasos recursos económicos.	Números de procesos penales/ números de procesos penales proyectados.	Presupuestos ejecutados/presupuestos programados.	Acceso a la justicia.
Ampliar la cobertura del servicio de defensa publica el área rural del estado, respetando los principios de la justicia plural.	8 defensorías rurales implementadas para atender a personas de escasos recursos económicos.	Números de defensorías implementadas/ números de procesos penales proyectados.	Presupuestos ejecutados/presupuestos programados.	Acceso a la justicia.
fortalecer el servicio de defensa pública, implementando programas periódicos de capacitación y mecanismos de ingreso y estabilidad de los servidores públicos del SENADEP	Programas de capacitación y mecanismos de ingreso para estabilizar a los servidores públicos.	Números de programas de capacitación y mecanismos de ingreso al SENADEP realizados/ números de programas de capacitación y mecanismos de ingresos al SENADEP proyectados.	Presupuestos ejecutados/presupuestos programados.	Acceso a la justicia.

Fuente: Plan estratégico institucional- POA 2011

## BIBLIOGRAFIA

1. Chiavenato Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración” McGraw – Hill Interamericana 1999.
2. Arandia Lexin R.,” Métodos y técnicas de investigación y aprendizaje”, La Paz-Bolivia, 4ª Edición 2006
- 3 Spiegel Murray, “ESTADÍSTICA” colección Schaum, de McGraw Hill, Colombia, 1978, pág.1Edit. “Catacora” La Paz-Bolivia, 4ª Edición 2006.
4. Koontz, O`Donnel, Weihrich, Administración una Perspectiva Global, McGraw Hill México, 1994.
5. Zorrilla Arena Santiago, Torrez Xammar Miguel, “Guía para Elaborar la Tesis”, Ed. McGraw-Hill, México, 2001.
6. Robbins Stephen P., COULTER Mary, “Administración”, Sexta Edición, Edit. Prentice-Hall, México, 2000
7. Thierauf, Robert J., “Sistemas de Información Gerencial para Control y Planificación” Edit. Limusa 1994
8. Thompson Arthur y Strickland Administración Estratégica; Conceptos y casos, 11 Edición.
9. Enrique Benjamín Duhatl Fincowsky, “Organización de Empresas Análisis, Diseño y Estructura” Editorial Mc. Hill, Mexico1994.
10. Manuel V. Martínez Chavez “Teoría y Práctica del diagnostico Administrativo 1995.
11. LEY N°. 1178, De Administración y Control Gubernamental.
12. Reglamento Del Sistema Organizacional Administrativo 2009.
13. Reglamento Interno y Manual de Procedimientos de Fondos en Avance (Dirección Administrativa y Financiera) del SENADEP.



14. Manual de Organización y Funciones SENADEP
15. Presupuesto General del Estado 2011
16. Marco legal y Normativo de Gestión Institucional SENADEP 2007.
17. Ley de Creación del SENADEP
18. Plan Estratégico Institucional de SENADEP, POA 2011