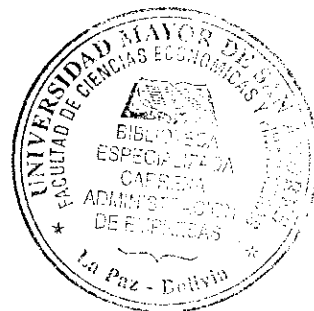


**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



TRABAJO DIRIGIDO

**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS - AREA ADMINISTRATIVA
CASO: DISTRITOS POLICIALES DE LA CIUDAD DE LA PAZ Y EL ALTO.**

Tutor Académico: Lic. Lexin Arandia Saravia

Postulante: Claudia Mildrex Miranda Murillo

**La Paz - Bolivia
2004**

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al creador supremo, a mi amada madre, por su sacrificio, entrega y amor.
A mi padre, primo, y hermanos por su apoyo moral e incondicional.
A la UMSA Casa Superior de Estudios, Carrera de Administración de Empresas por la formación otorgada.
Al Tutor Académico Lic. Lexin Arandia por ser una inagotable fuente de consulta y por todas las recomendaciones para la elaboración del presente trabajo.
Al Lic. Estanislao Ramos Tutor Institucional de la Policía Nacional por la oportunidad brindada para realizar el Trabajo Dirigido en la Institución.
Al Lic. Luis Patzi por su asesoramiento, apoyo y amistad brindada durante el tiempo de elaboración del trabajo.
Así también a los Coroneles; Oscar Alvis del Distrito Policial N°2, Carlos Pardo del Distrito Policial N°5, Miguel Ulloa del Distrito Policial N°3, por la colaboración que me brindaron.
Quienes fueron partícipes para la culminación del presente trabajo.



DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a la Policía Nacional, Institución fundamental del Estado, a sus Comandos Departamentales, Comandos Regionales, en especial a cada uno de los Distritos Policiales y a las entidades que coadyuvan a la Seguridad Ciudadana.

ÍNDICE

Pag.

INTRODUCCION..... 1

CAPITULO I

MARCO INTRODUCTORIO

1.1. Antecedentes..... 3

1.2. Justificación 4

1.3. Planteamiento del Problema..... 6

1.4. Objetivos..... 7

1.5. Resultados Esperados..... 8

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

I.- Ámbito Conceptual 10

2.1. La Administración..... 10

 2.1.1. El Proceso Administrativo..... 10

2.2. Función Organización. 11

 2.2.1. Importancia..... 12

 2.2.2. Tipos de Organización..... 12

 2.2.2.1. Organización Formal y Organización Informal..... 12

 2.2.2.2. Organización Lineal, Funcional, Lineal Staff..... 13

 2.2.2.2.1. Organización Lineal..... 13

 2.2.2.2.2. Organización Funcional..... 14

 2.2.2.2.3. Organización Lineal – Staff..... 14

 2.2.3. Etapas para la Organización. 15

2.3. Los Manuales Administrativos..... 16

 2.3.1. Objetivos..... 16

 2.3.2. Tipos de Manuales..... 16

 2.3.3. Ventajas y Limitaciones de los Manuales Administrativos..... 18

 2.3.4. Requisitos que deben cumplir los Manuales. 18

2.4. Manuales de Procedimientos..... 19

 2.4.1. Contenido del Manual de Procedimiento..... 19

2.5. Proceso de Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos..... 20

2.6. Canales de Comunicación y Coordinación Interna..... 21

2.7. Flujogramas..... 21

2.8. Diagrama de Flujo..... 22

II.- Ámbito Legal y Normativo..... 24

2.9. Constitución Política del Estado..... 24

2.10. Ley de Administración y Control Gubernamental (SAFCO)..... 24

2.11. Ley Orgánica de la Policía Nacional..... 25

2.12. Sistema de Organización Administrativa..... 26

2.13. Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa. 27

III.- Ambito Institucional. 34

2.14. Estado..... 34

2.15. Sociedad..... 34

2.16. Policía..... 35

2.17. Comando Departamental de Policial..... 35

2.18. Sub Comando Departamental de Policial..... 35

2.19. Distrito Policial..... 35

2.20. Operativo Policial..... 36

2.21. Compañía Policial..... 36

2.22. Orden..... 36

2.23. Seguridad..... 36

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. Tipo de investigación. 38

3.2. Métodos..... 38

3.3. Determinación del Universo..... 40

3.4. Determinación del tamaño de la muestra..... 40

3.5. Aplicación de Técnicas de Muestreo..... 42

3.6. Sujetos que pertenecen al sector para la recopilación de la información..... 42

3.7. Técnicas de la investigación para la recopilación de la información..... 43

3.8. Alcances..... 44

 3.8.1. Alcances Geográficos..... 44

 3.8.2. Alcances Institucionales..... 44

 3.8.3. Alcances Académicos..... 44



CAPITULO IV
DIAGNOSTICO
DE LOS DISTRITOS POLICIALES DE LA CIUDAD DE LA PAZ Y EL ALTO

4.1.	Análisis general de la Policía Nacional.....	46
4.2.	Análisis de los Distritos Policiales.....	49
4.2.1.	Análisis FODA.....	51
4.3.	Análisis Retrospectivo - Organización Administrativa de los Distritos Policiales.....	52
4.3.1.	La Estructura Organizacional de los Distritos Policiales.....	52
4.3.2.	Manual de Funciones.....	54
4.3.3.	Niveles Jerárquicos.....	54
4.3.3.1.	Nivel de Decisión.....	54
4.3.3.2.	Nivel de Asesoramiento y Apoyo	55
4.3.3.3.	Nivel Operativo.....	57
4.4.	Sistemas de Administración y Control Gubernamental en los Distritos Policiales.....	61
4.4.1.	Programa Operativo Anual –POA.....	61
4.4.2.	Sistema de Organización Administrativa SOA.....	63
4.4.3.	Sistema de Presupuesto.....	64
4.4.4.	Sistema de Administración de Personal.....	64
4.4.5.	Sistema de Administración de Bienes y Servicios.....	65
4.4.6.	Sistema de Tesorería y Crédito Público.....	65
4.4.7.	Sistema de Contabilidad Integrada.....	65
4.4.8.	Sistema de Control Gubernamental.....	65
4.5.	Análisis Prospectivo - Organización Administrativa de los Distritos Policiales.....	65
	Resultados del Diagnóstico.....	67

CAPITULO V
PROPUESTA
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
PARA LOS DISTRITOS POLICIALES LA PAZ – EL ALTO

5.1.	Objetivos de la Propuesta.....	70
5.2.	Áreas de Aplicación.....	71
5.3.	Vigencia de Manual de Procedimientos.....	71
5.4.	Modificaciones y enmiendas.....	71
5.5.	Simbología utilizada.....	71
5.6.	Instructivo del Manual.....	72

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LOS DISTRITOS POLICIALES

- Elaboración del POA..... 74
- Elaboración de requerimientos presupuestarios..... 77
- Gestión de correspondencia del Distrito Policial..... 79
- Aprobación de documentos..... 81
- Atención de requerimientos de materiales y servicios del Distrito..... 83
- Seguimiento en la ejecución del POA..... 86
- Coordinación con la Sociedad Civil para el apoyo de la seguridad ciudadana..... 88
- Control y evaluación del personal..... 90
- Actualización de inventarios de materiales..... 92
- Capacitación..... 94
- 5.7. Propuesta de implementación del Manual de procesos y procedimientos..... 96
 - 5.7.1. Plan y Estrategia de Implementación..... 96
 - 5.7.2. Presupuesto..... 98
- Conclusiones..... 99
- Recomendaciones..... 100
- Bibliografía..... 101
- Anexos 102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pag.
GRÁFICO No. 1 Organización Lineal.....	13
GRÁFICO No. 2 Organización Funcional.....	14
GRÁFICO No. 3 Organización Lineal Staff.....	15
GRÁFICO No. 4 Estructura Organizacional del Comando Departamental.....	52
GRÁFICO No. 5 Estructura Organizacional de los Distritos Policiales.....	53
GRÁFICO No. 6 Documentos, guías u otros impresos utilizados para consulta acerca de las tareas, operaciones y procedimientos que deben realizar los policías.....	57
GRÁFICO No. 7 Dificultades encontradas en las operaciones y procedimientos administrativos, en el desempeño diario de las diferentes secciones.....	58
GRÁFICO No. 8 Descripción de las dificultades encontradas en las operaciones y procedimientos administrativos.....	59
GRÁFICO No. 9 Consideración de los trámites y su duración más de lo previsto.....	60
GRÁFICO No. 10 Sección del Distrito donde demora el procedimiento, más de lo necesario.....	61
GRÁFICO No. 11 Participación del personal operativo en la elaboración del POA.....	63

ÍNDICE DE CUADROS

	Pag.
CUADRO No. 1 Personal Administrativo y Operativo de los Distritos Policiales.....	40
CUADRO No. 2 Sujetos para la recopilación de la información.....	42
CUADRO No. 3 MATRIZ F O D A Distritos Policiales 1, 2, 3, 4 y 5.....	51
CUADRO No. 4 Documentos, guías u otros impresos utilizados para consulta acerca de las tareas, operaciones y procedimientos que deben realizar los policías.....	57
CUADRO No. 5 Dificultades encontradas en las operaciones y procedimientos administrativos, en el desempeño diario de las diferentes secciones	58
CUADRO No. 6 Descripción de las dificultades encontradas en las operaciones y procedimientos administrativos.....	59
CUADRO No. 7 Consideración de los trámites y su duración más de lo previsto	60
CUADRO No. 8 Sección del Distrito donde demora el procedimiento, más de lo necesario	60
CUADRO No. 9 Participación del personal operativo en la elaboración del POA	63
CUADRO No.10 Plan de actividades de implementación del Manual de Procesos y Procedimientos.....	96

INTRODUCCION

La nueva dinámica de la sociedad, los fenómenos macroeconómicos, el libre mercado, los conceptos de globalización, así como los hechos políticos mundiales han generado cambios importantes en las políticas de Estado, promoviendo cambios estructurales trascendentales, cambios sobre los cuales se fueron ajustando sus instituciones, entre ellas se halla inmersa una Institución Fundamental del Estado como es la Policía Nacional.

En estos tiempos toma énfasis el concepto mundial de "Paz y Seguridad", "Seguridad Ciudadana". El tema de la Seguridad Ciudadana actualmente es un tema de interés del gobierno que involucra términos de seguridad social, política y económica, que incide naturalmente en la estabilidad del país, pues un país con estabilidad se muestra atractivo hacia la inversión.

Por lo señalado anteriormente, la Policía en Bolivia tiene la enorme responsabilidad de otorgar a la ciudadanía, seguridad, para tal efecto se han diseñado estrategias de prevención, auxilio y control delictivo.

Para cumplir esta misión encomendada, la Institución Policial se subdivide en un conjunto de unidades que la conforman y que están orientadas hacia determinados fines, entre estas unidades se encuentran los Distritos Policiales.

Para fortalecer el sistema de organización de sus distintas unidades, la Policial Nacional y la Universidad Mayor de San Andrés, suscriben un convenio con el objetivo de modernizar sus estructuras organizacionales, elaborando instrumentos normativos administrativos, para el beneficio de la Institución Policial, la Universidad, y en especial la Sociedad Civil.

El presente trabajo hace referencia a la Policía Nacional y en particular a los Distritos Policiales, en este proceso de modernización; enfoca principalmente el fortalecimiento del Sistema de Organización Administrativa basada en la Ley No. 1178 SAFCO y los servicios que prestan a la sociedad, estableciendo como propuesta un Manual de Procesos y Procedimientos en el ámbito administrativo en los Niveles de Dirección, Asesoramiento y Apoyo para los Distritos Policiales de la Ciudad de La Paz y El Alto.

El trabajo comprende cinco capítulos, los cuales son:

El Capítulo I, Marco Introdutorio, describe los antecedentes, se desarrolla la justificación, planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos, y los resultados esperados.

El Capítulo II - Marco Teórico, desarrolla un marco de referencia conceptual sobre el Sistema de Organización Administrativa, subdividiéndose en tres ámbitos principales: El Conceptual, Legal Normativo e Institucional.

El Capítulo III, Metodología de la Investigación, comprende: El tipo de investigación, el método de análisis retrospectivo y prospectivo, determinación del universo y la muestra, aplicación de las técnicas de muestreo, técnicas de investigación para la recopilación de información, y los alcances geográficos, institucionales y académicos:

El Capítulo IV, Diagnóstico, inicia desarrollando aspectos generales de la Policía Nacional, para luego abarcar el diagnóstico organizacional de los Distritos Policiales, utilizándose para este fin el análisis FODA y la aplicación de instrumentos de recolección datos (encuestas, entrevistas y observación directa), desarrollando un análisis de acuerdo a la metodología del SOA, el retrospectivo y prospectivo.

Para realizar este trabajo de campo se acudió a los cinco Distritos Policiales de la Ciudad de La Paz y El Alto, aplicándose los instrumentos de entrevistas y encuestas dirigidas a los Comandantes de Unidades, Sub-Comandantes, Jefes de Sección, Oficiales y Personal de Tropa, en los niveles de Dirección y Control, Asesoramiento y Apoyo y el Nivel Operativo, mismos que proporcionaron valiosa información acerca de las funciones y procedimientos que realizan, se procesaron los datos, presentándose los resultados en cuadros, gráficos con su respectiva interpretación.

En el Capítulo V, Propuesta, se presenta el Manual de Procesos y Procedimientos elaborado para los cinco Distritos Policiales, en la misma incluye: objetivos, simbología, procesos, procedimientos, y diagramas de flujo de acuerdo a lo establecido por las normas vigentes.

CAPITULO I

MARCO INTRODUCTORIO

1.1. Antecedentes.

No se tienen evidencias históricas precisas acerca de actividades policiales o sus equivalentes en los pueblos originarios de Bolivia, pero sí desde la Independencia de la República de Bolivia 1825 hasta la actualidad.

Se tiene conocimiento que las sociedades tiahuanacotas, aymaras y quechuas encomendaron a algunos destacados miembros de su comunidad dichas tareas, encaminadas a preservar la tranquilidad interna de sus comunidades.

Los orígenes de la Policía en Bolivia se inicia desde la creación de la República, cuyo hecho generatriz parte del Decreto de 24 de junio de 1826, mediante el cual el Gran Mariscal de Ayacucho, Antonio José de Sucre, crea las Intendencias de Policía en las capitales de departamento normando y determinando sus primeras atribuciones orientadas a garantizar la vida y la propiedad de las personas, así como para precautelar la paz y seguridad pública.

Así empieza a conformarse la Policía con una misión social, fisonomizándose en un perfil profesional de quien desde entonces tendría a su cargo tales misiones y tareas.

En el Gobierno del Cnl. David Toro, el 12 de noviembre de 1937, se creó el Regimiento de Carabineros Calama, disposición que daría lugar a la consolidación de los Distritos Policiales.

Fueron varios los nombres que tomó la Institución del Orden desde su creación hasta el presente, en el pasado utilizaron el denominativo de Carabineros de Bolivia, Cuerpo Nacional de Carabineros de Bolivia, Policías y Carabineros de Bolivia, Policía Boliviana y Policía Nacional.

Actualmente la Policía Nacional ejerce funciones que se encuentran estipuladas en la Constitución Política del Estado, Artículo 215 que dice: “La Policía Nacional, como fuerza pública, tiene la misión específica de la defensa de la sociedad y la conservación del orden público y el cumplimiento de las leyes en todo el territorio nacional. Ejerce la función policial de manera integral y bajo mando único, en conformidad con su Ley Orgánica y las Leyes de la República.

Como Institución no delibera ni participa en acción política partidaria, pero individualmente sus miembros gozan y ejercen sus derechos ciudadanos de acuerdo a ley.”

La Policía Nacional con el propósito de modernizar y cumplir con las leyes, normas y reglamentos emitidos por el Estado, establece un convenio con la Universidad Mayor de San Andrés, Carrera de Administración de Empresas, para llevar a cabo su objetivo de modernizar, en cuanto se refiere a las estructuras organizacionales, elaborando para tal efecto instrumentos administrativos, que coadyuven a cumplir sus tareas en forma sistemática, ordenada y eficiente.

Los Distritos Policiales están ubicados en las ciudades de La Paz y El Alto, los Distritos 1,2 y 4 se encuentran en la ciudad de La Paz y los Distritos 3 y 5 en la Ciudad de El Alto. Los Distritos Policiales N° 1 y N° 2 dependen directamente del Comando Departamental de La Paz, el Distrito Policial N° 4 depende del Comando Regional de la Zona Sur, y los Distritos Policiales N° 3 y N° 5 dependen del Comando Regional de El Alto, a su vez los Comandos Regionales dependen del Comando Departamental de La Paz.

1.2. Justificación

En primera instancia, la elaboración del presente trabajo es motivada por el cumplimiento de las normativas y disposiciones vigentes en el país referentes a la gestión pública, la misma que indica: “Los Sistemas de Administración y

Control Gubernamental se aplicará en todas las entidades del Sector Público, sin excepción, entendiéndose por tales: la Presidencia y Vicepresidencia, los ministerios, ...la **Policía Nacional**, gobiernos departamentales...” (Ley 1178, 1990, Art. 3).

El Sistema de Organización Administrativa es un sistema de la Ley 1178, definido como: “El conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que se aplica en el sector público, regula el proceso de estructuración organizacional contribuyendo al logro de los objetivos institucionales” (R.S. 217055, 1997, Art.1).

La necesidad de elaborar un Manual de Procesos y Procedimientos para los Distritos Policiales, se justifica por:

- La importancia de contar con un instrumento administrativo formalmente establecido, debido a la actual estructura de los Distritos, volumen de operaciones, recursos que se les asignan, demanda de servicios de los ciudadanos y una atención adecuada a la población.
- La necesidad de formular con claridad los objetivos, las denominaciones de distintos procesos y procedimientos, individualizando y reglamentando las actividades policiales y las formas de realizar sus funciones.
- Que logrará la orientación de los miembros que pertenecen al Distrito Policial, permitiendo un adiestramiento más eficaz, una mejor comprensión de las funciones que tiene que realizar el personal policial.
- Que apoyará el quehacer cotidiano de forma ordenada, proporcionando elementos fundamentales para coadyuvar a la comunicación, coordinación y evaluación administrativa eficiente.

Por estas consideraciones, se vio la necesidad de elaborar un Manual de Procesos y Procedimientos para los Distritos Policiales, para mejorar su

organización, y permita coadyuvar la eficiencia administrativa, el cumplimiento de los objetivos institucionales orientados a prestar un mejor servicio a la sociedad.

Al implantar el Sistema de Organización Administrativa, el Manual de Procesos y Procedimientos en los Distritos Policiales, beneficiará al personal policial, ya que los mismos tendrán a disposición los manuales para consultar y llevar a la práctica los procesos y procedimientos en los servicios que realizan y prestan, a la sociedad.

El presente manual servirá como modelo para otros Distritos Policiales a nivel Nacional.

1.3.Planteamiento del Problema

Dentro de la Estructura Organizacional de la Policía Nacional, se encuentran los Distritos Policiales, los cuales son Unidades Operativas desconcentradas que dependen directamente del Comando Departamental o Regional y estos a su vez al Comando General de la Policía Nacional.

Los Distritos Policiales son organismos operativos, son los servicios que en coordinación permanente se encargan de la ejecución y cumplimiento de las funciones policiales señaladas en el Capítulo III, Artículo 7 de Ley Orgánica de la Policía Nacional para el logro de los objetivos institucionales, (Ley Orgánica de la Policía Nacional Art.41).

Son responsables del desempeño de las funciones fundamentales de prevención y auxilio a través de los servicios de patrullaje (motorizado y a pie), preservando el orden y la seguridad ciudadana.

En la organización administrativa de los Distritos Policiales se observa:

Dificultades, por no contar con herramientas administrativas eficientes, evidenciándose la realización de procesos y procedimientos administrativos en

forma empírica, no teniendo formalmente establecidos: los objetivos de los procedimientos que se llevan a cabo, la descripción de los procesos, responsables y tiempos en los que se deben realizar, existiendo dificultades de comunicación y coordinación entre secciones de la unidad y los niveles de decisión.

Esto ocasiona retrasos en las actividades administrativas de la unidad, repercutiendo en la función operativa, el cumplimiento de objetivos del Distrito como los institucionales, y principalmente la satisfacción de los servicios policiales a la sociedad.

Con estas consideraciones, se deduce el siguiente problema: **La Organización Administrativa de los Distritos Policiales no cuenta con un Manual de Procesos y Procedimientos formalmente establecido**, influyendo en la eficiencia administrativa, operativa, y los objetivos institucionales.

Por esta razón, existe la necesidad de elaborar un Manual de Procesos y Procedimientos, para mejorar la organización y permitir coadyuvar la eficiencia administrativa.

1.4. Objetivos

Objetivo General

Elaborar el Manual de Procesos y Procedimientos para los Distritos Policiales de la Ciudad de La Paz y El Alto, que permita mejorar la eficiencia en las actividades administrativas, en base a la Ley 1178, las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, la Ley Orgánica de la Policía Nacional y sus Reglamentos .

Objetivos Específicos.

- Análisis de la Estructura Organizacional y sus procesos de los cinco Distritos Policiales.

- Diseño formal de los Procesos y Procedimientos y Diagramas de Flujo en el ámbito Administrativo, para los niveles de Dirección, Asesoramiento y Apoyo de los Distritos Policiales de La Paz y El Alto.
- Elaboración de una Propuesta de Implantación del Manual de Procesos y Procedimientos.

1.5. Resultados Esperados

- Análisis retrospectivo y prospectivo realizado a los cinco Distritos Policiales según Normas Básicas del SOA.
- Se cuenta con el Manual de Procesos y Procedimientos elaborado para los 5 Distritos de La Ciudad de La Paz y El Alto, sobre la base de la Ley 1178, las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, la Ley Orgánica de la Policía Nacional y Disposiciones Generales.
- Se cuenta con instrumentos administrativos: Manuales de Procesos y Procedimientos, disponibles y al alcance del personal Directivo y Administrativo de los Distritos Policiales.
- Se cuenta con un plan para la implantación del Manual de Procesos y Procedimientos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

I.- **Ámbito Conceptual.**

2.1. **La Administración**

Es la conducción racional de las actividades de una entidad, sea ella lucrativa o no, la administración trata del planeamiento, de la organización y del control de todas las actividades, diferenciadas por la división del trabajo, que ocurren dentro de una institución.

Definición:

“La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen en grupos, y alcancen con eficiencia metas seleccionadas.”¹

2.1.1. **El Proceso Administrativo**

Un proceso es una forma sistémica de hacer las cosas. La Administración se define como un proceso porque todos los administradores sin importar sus aptitudes particulares o su capacidad, intervienen en actividades relacionadas para lograr los objetivos deseados.

“La administración es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr objetivos organizacionales establecidos.”²

Planificación; Proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción. “Selección de objetivos estrategias, políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos. Toma de decisiones con

¹ KOONTZ Harol, Administración una Perspectiva Global, 10ma. Edición, Editorial Mcgrau-Hill, México

Pag. 4

² STONER A James Administración Pag 7

anticipación a los probables acontecimientos”³

Organización; Es la creación de una estructura, la cual determina las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

La organización es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización de manera eficiente.

Dirección; “Es la función de los administrativos que comprende el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y entusiasta para el logro de los objetivos del grupo.”⁴

Control; Consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado.

El Control es la función administrativa que se ocupa de evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar el cumplimiento de los objetivos y planes, señalando las fallas y errores con el fin de repararlos y evitar que se repitan. Es un instrumento de gestión que tiende a asegurar la eficacia de un sistema y a corregir sus desviaciones.

2.2. Función Organización.

Definición

“Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una Organización para alcanzar los objetivos de la Organización.”⁵

³ OLMOS Ricardo.CANEDO Javier. FLORES Fernando, Glosario Administrativo Pag 148.

⁴ Idem 4. Pág 68.

⁵ STONER Eduar Freeman y GILBERT Daniel . “Administración” Edit. Pretince Hall S.A. 6ta Edición Méjico, 1996.

2.2.1. Importancia

Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una Organización social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministrar los métodos para que pueda desempeñar actividades eficientemente con un mínimo de esfuerzos.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos al delimitar funciones o responsabilidades.

2.2.2. Tipos de Organización

2.2.2.1. Organización Formal y Organización Informal

Organización Formal.

“Es el arreglo de las funciones que se estimen necesarias para lograr un objetivo, y una identificación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”⁶

“La organización formal es una estructuración regida por reglas, controles y registros diversos que son el resultado de la jerarquía establecida de la clasificación de tareas y división del trabajo efectuado en una empresa”⁷

Los factores que afectan a la organización formal son:

- **Factores Externos.**- Son todos aquellos factores que condicionan el desarrollo de la organización y que viven determinados por el medio ambiente donde se desarrolla ésta.



⁶ OLMOS Ricardo, CANEDO Javier, FLORES Fernando, Glosario Administrativo Pag 73.

⁷ Enciclopedia Encarta 2002

- **Factores Internos.-** Son todos aquellos factores llamados también endógenos que condicionan el desarrollo de la organización y que son el producto del propio medio de ésta.

Organización Informal.

La Organización informal es toda actividad personal colectiva, o relación sin propósito consciente de grupo por lo general los patrones y las relaciones de comportamiento humano existen paralelamente a la estructura formal de la organización o se encuentra fuera de ella.

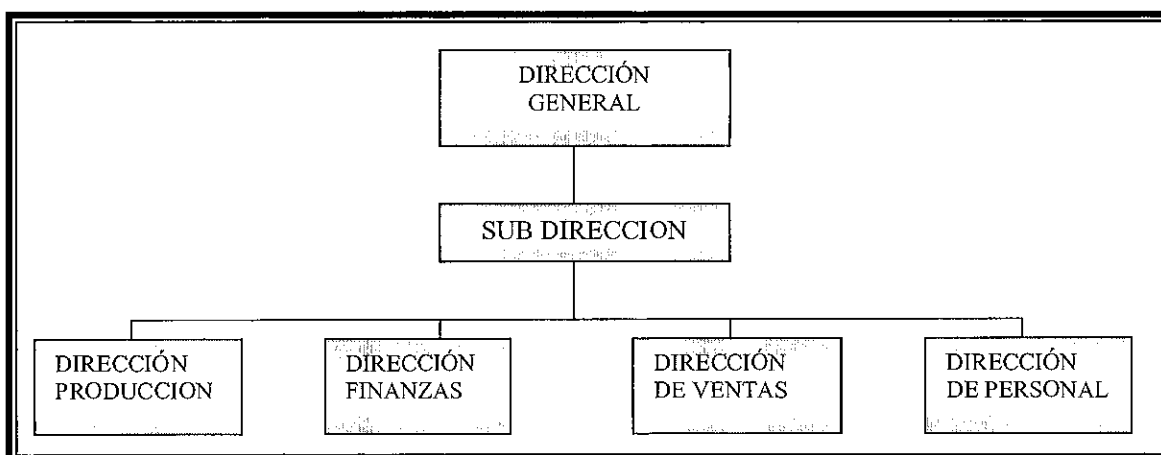
2.2.2.2. Organización Lineal, Funcional, Lineal Staff

2.2.2.2.1. Organización Lineal

Se caracteriza por que la actividad decisional se encuentra en una sola persona quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye a los subalternos quienes reportan a un solo jefe.

Se utiliza en instituciones militares, policiales siendo aconsejable también su aplicación en pequeñas empresas, la autoridad y responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea.

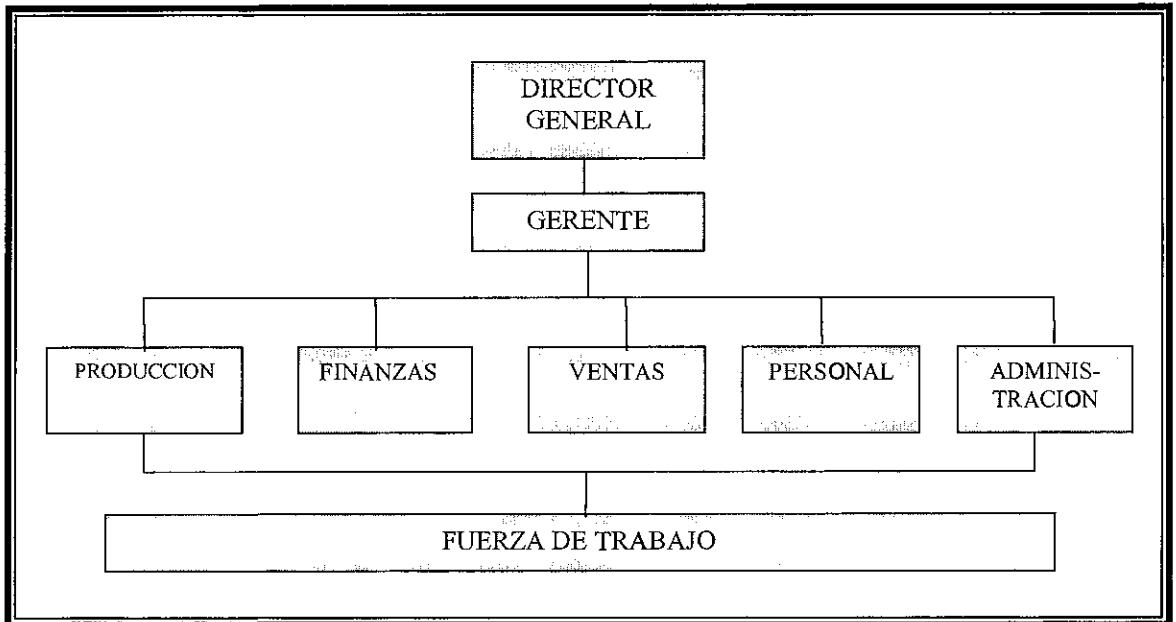
GRÁFICO No. 1
ORGANIZACIÓN LINEAL



2.2.2.2. Organización Funcional

“Consiste en dividir el trabajo, como establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones.”⁸

GRÁFICO No. 2
ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

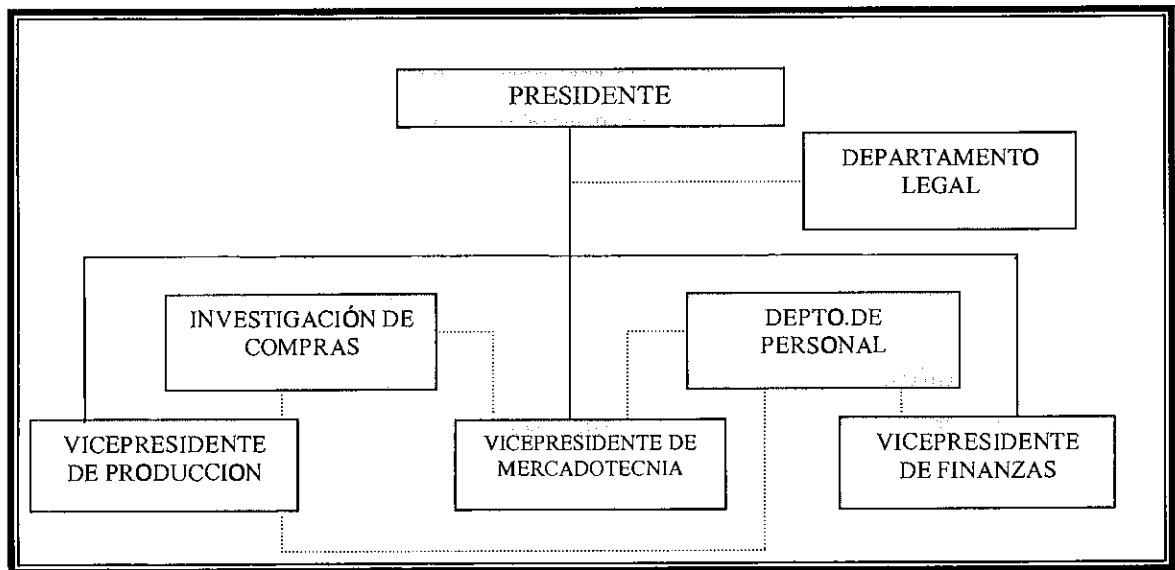


2.2.2.3.3. Organización Lineal – Staff

Es el resultado de la combinación de las formas funcional y lineal de la organización. Es decir que existen cargos de línea directa y cargos de asesoramiento que influyen en la toma de decisiones, los departamentos de línea se ocupan principalmente de la consecución de metas y objetivos de la organización y los departamentos de Staff, proporciona posibles soluciones y consultas especializadas para que los departamentos de línea puedan actuar con eficiencia.

⁸ STONER James “Administración” sexta edición Ed. Mc GrawHill, México 1996, pag.132.

GRÁFICO No. 3
ORGANIZACIÓN LINEAL - STAFF



Relación de línea ———

Staff

2.2.3. Etapas para la Organización.

“El proceso de Organización” consiste en los siguientes pasos:

1. Establecer los objetivos de la Institución.
2. Formular objetivos, políticas y planes de apoyo
3. Identificar y clasificar las actividades necesarias para lograrlos
4. Agrupar estas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles, y la mejor forma de usarlos, según las circunstancias.
5. Delegar un jefe a cada grupo de trabajo, la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.
6. Vincular los grupos de trabajo, en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujo de información”⁹

⁹ KOONTZ Harol, Administración una Perspectiva Global, 11va. Edición, Editorial Mcgrau-Hill, México Pag.257

2.3. Los Manuales Administrativos

“Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre organizaciones, funciones, políticas, objetivos y procedimientos de una organización, que se consideran necesarias para una mejor ejecución del trabajo.”¹⁰

2.3.1. Objetivos

Los objetivos de los manuales administrativos, sirven para explicar las normas más generales con un lenguaje que puedan comprender los servidores públicos de todos los niveles organizacionales. Los manuales administrativos permiten alcanzar los siguientes objetivos:

- Prestar una visión de conjunto de la unidad administrativa.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, permite el ahorro de tiempo y esfuerzos, y evita duplicación de funciones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y proporcionar la uniformidad en el trabajo.
- Proporcionar información básica para la planificación e implantación de medidas de modernización administrativa.
- Servir de medio de inducción, integración y orientación al personal de nuevo ingreso, que facilite su incorporación a las distintas unidades.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

2.3.2. Tipos de Manuales

Entre los tipos de manuales más importantes se tienen los siguientes:

a) Manuales de Políticas

Este tipo de manuales contiene los lineamientos generales de actuación

¹⁰ QUIROGA Leos Gustavo, “Organización y Métodos en la Administración Pública”, Edit. Trillas Méjico, 1996.

y conducta administrativa a seguir por los miembros de la organización para el logro de objetivos que se ha planteado la misma. Este tipo de manuales pueden mostrar las políticas generales y particulares de la empresa.

b) Manual de Organización y Funciones.

Tiene como referencia y propósito principal describir la estructura formal de la Organización, o sea, que se señalan los objetivos y funciones genéricas. Tiene como propósito señalar dos aspectos:

- Las funciones que ha de cumplir un individuo dentro de la organización.
- Los requisitos que ha de tener ese individuo para poder desempeñarse en el puesto.

c) Manual de Procedimientos y Normas:

Este manual contiene, por una parte, los procedimientos usuales de la empresa y, por otra, las normas que regulan las funciones: Estos manuales señalan las normas de funcionamiento para una actividad específica, además de los formularios a utilizar y los curso gramas o flujo gramas (procedimientos) para cada actividad específica. Se tiene manuales:

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

Contar con este instrumento permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

2.3.3 Ventajas y Limitaciones de los Manuales Administrativos

Es importante mencionar que estos instrumentos administrativos en su uso práctico ofrecen ventajas y también limitaciones.

a) Ventajas de los Manuales.

- Es una fuente permanente de información sobre las actividades generales y sectoriales de la organización.
- Permite la fijación de estándares y la normativización de las actividades.
- Institucionaliza y hacen efectivos los procedimientos.
- Son útiles para el entrenamiento, capacitación del nuevo personal y el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.
- Aumentan la eficiencia en la realización de las tareas.
- Posibilita la delegación efectiva.



b) Limitaciones de los Manuales

- La deficiente preparación de los manuales, puede provocar inconvenientes a la organización.
- Pueden ser poco flexibles (no permiten a dar lugar a la iniciativa del personal).
- El costo de la elaboración de los manuales puede ser alto.
- Pierden importancia y valor si no son actualizados permanentemente.

2.3.4. Requisitos que deben cumplir los Manuales.

Los manuales administrativos deben cumplir los siguientes requisitos:

- Tendrán una diagramación adecuada y una redacción clara y sencilla.
- Los manuales han de permitir un uso racional y práctico de ellos, por lo tanto y en lo posible deberán ser flexibles.
- Mantenerlos permanentemente actualizados.
- Instruir al personal sobre su uso eficiente de los manuales.

2.4. Manuales de Procedimientos

Es un instrumento de información en el que se establece en forma secuencial, ordenada y detallada las tareas y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una o varias unidades orgánicas.

Proceso

Es el conjunto de operaciones secuenciales que deben ejecutarse para el alcance de los objetivos de la entidad.

Procedimientos

“Un procedimiento (forma o modo de obrar) es otra especie de plan. Se ocupa de escoger y poner en práctica un curso específico de acción, de acuerdo con la política establecida. Los procedimientos dan una sucesión cronológica de las operaciones y marcan el orden de una cadena de tales operaciones sucesivas.”¹¹

2.4.1. Contenido del Manual de Procedimiento

Según, Miguel Duhalt Krauss¹², señala tres secciones importantes:

a) Texto o Descripción de las Operaciones

En él se expresan por escrito las informaciones o instrucciones que contiene el procedimiento. El texto describe el procedimiento, enumera las operaciones que lo integran en un orden cronológico, precisa en qué consiste cada operación, quién debe ejecutarla, cómo debe ejecutarla, cuándo, dónde y para qué debe ejecutarse.

b) Diagramas de Flujo

El Diagrama de Flujo es la representación en forma gráfica, mediante símbolos y líneas, de la secuencia que siguen las operaciones y tareas de un determinado proceso o procedimiento y/o el recorrido de

¹¹ OLMOS Ricardo. CANEDO Javier. FLORES Fernando, Glosario Administrativo Pag. 156.

¹² DUHALT Krauss Miguel “Los Manuales de Procedimientos en las oficinas Públicas”, UNAM. Méjico, 1977.

formularios y registros. Muestra las unidades orgánicas o los puestos que intervienen en cada operación del proceso y en cada tarea del procedimiento.

Recomendaciones para el Uso y Aplicación de símbolos en los Diagramas de Flujo

En cuanto a Dibujo:

- No mezclar en un mismo lado del símbolo varias líneas de entrada y salida
- No debe haber más de una línea de unión entre dos símbolos.
- El símbolo de decisión es el único que puede tener hasta tres líneas de salida.
- Las líneas de unión se deben representar mediante líneas rectas y en caso necesario utilizar ángulos rectos.
- Los símbolos deben mantener uniformidad en su tamaño.

En cuanto a su Contenido y/o Uso:

- La redacción del contenido, del símbolo de operación debe ser mediante frases breves y sencillas.
- El contenido del símbolo conector puede ser alfabético o numérico.

c) Formularios y Registros.

Es un instrumento de comunicación administrativa, impresa generalmente en papel y con impresiones. Es importante incluir en el Manual de Procedimientos los formularios o formas empleadas en las operaciones secuenciales del procedimiento que se describe.

2.5. Proceso de Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos

El proceso de elaboración comprende las siguientes etapas:

- Diseño del Proyecto
- Presentación del Proyecto a las autoridades Competentes

- Captación de la Información
- Integración de la Información
- Análisis de la Información
- Preparación del Proyecto del Manual
- Formulación de Recomendaciones
- Presentación del Manual para su aprobación
- Reproducción del Manual
- Implantación del manual
- Revisión y Actualización

2.6. Canales de Comunicación y Coordinación Interna

Los canales formales establecidos indican el flujo normal que deben seguir las órdenes, informaciones y peticiones, al seguir la cadena de mando, los mismos que se refieren al flujo de información cuyo sentido de dirección puede ser descendente, ascendente, horizontal y cruzada dentro de la entidad.

2.7. Flujo gramas

Según Texto Desarrollo Democrático de participación ciudadana del “Sistema de Organización Administrativa” El uso de flujo gramas, permite graficar los procesos y así facilitar el análisis de los sistemas de procesos utilizados en cualquier tipo de organización, puesto que nos ayuda a describir el recorrido de cualquier circuito relacionado con la toma de decisiones en cualquier nivel de la organización y los factores que intervienen y afectan al mismo.

a) Ventajas que Ofrecen los Flujos de Información.-

Mediante los flujo gramas podremos:

- Describir el funcionamiento de todas los componentes del sistema o procesos de la forma actualmente utilizada.
- Sustituir o corroborar a las explicaciones de procesos narrativos.
- Tener mayor facilidad para comprender mejor un proceso determinado.

- Identificar con mayor facilidad las desventajas o limitaciones de cualquier circuito.
- Facilitar la información de los circuitos modificados, haciendo denotar los cambios introducidos.

b) Símbolos de los flujo gramas.-

Dichos símbolos han sido elaborados para especificar el inicio, procesos y destino de la información escrita.

c) Sentido de Circulación.-

Además de los símbolos, se hacen uso de líneas y flechas para dotar de sentido de dirección a los procesos. Por lo general, se describen los procesos de derecha a izquierda o verticalmente de arriba hacia abajo. La numeración escrita dentro de cada símbolo se utiliza para describir la secuencia del proceso.

d) Áreas de Responsabilidad.-

En los diagramas de flujo también podemos indicar las responsabilidades de los procesos al dividir los diagramas de flujo en zonas o áreas de trabajo delineadas verticalmente.

2.8. Diagrama de Flujo

Concepto

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de pasos a realizar para producir un cierto resultado, que puede ser un producto material, una información, un servicio o una combinación de los tres. Para elaborar un diagrama de flujo se utilizan diversos símbolos según el tipo de información que contengan (proceso, decisión, base de datos, conexión, etc.).



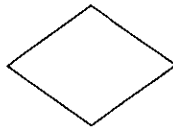
En un flujo grama las flechas se usan para indicar el flujo de lógica.



Elipses alongadas se usan como símbolo para representar el comienzo o terminación de un proceso o un módulo.



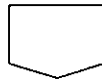
El símbolo en forma de un paralelogramo se usa para representar la entrada o salida de datos o información. Es un símbolo genérico e indica en su interior la acción a ser realizada.



Un diamante se usa cuando es necesario seleccionar una serie de instrucciones que corresponden a una decisión dentro de la lógica del proceso.



Conectores dentro de página, se usan círculos pequeños para conectar lógica dentro de una página. Generalmente, se pone una letra dentro del círculo donde termina la lógica y la misma letra dentro de otro círculo donde continúa.



Conectores fuera de página, se usa un polígono de cinco lados que indica el número de la página donde se continúa la lógica. En la página donde se continúa la lógica se pone otro polígono que indica la página de donde vino.



Este símbolo es utilizado para representar informe, documento o archivo.

II.- Ámbito Legal y Normativo.

El aspecto legal y normativo está comprendido por:

- Constitución Política del Estado
- Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental
- Ley Orgánica de la Policía Nacional y sus reglamentos
- Sistema de Organización Administrativa

2.9. Constitución Política del Estado

La Constitución Política del Estado en su título octavo, artículo 215 indica el régimen que debe seguir la Policía Nacional: Hace mención a la conservación del orden público el cumplimiento de Leyes en todo el territorio nacional, otorga facultades para que las entidades dependientes del Estado coadyuven a la seguridad de la sociedad para el bienestar del sector público, ejerce su función de manera integral y bajo un mando único en conformidad con la Ley orgánica de la Policía y Leyes de la República.¹³

2.10. Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental

Esta Ley establece los instrumentos indispensables para ejecutar con eficacia las políticas de gobierno, encomienda a cada institución como es el caso del Ministerio de Gobierno y Policía Nacional la responsabilidad de crear sus propios mecanismos de Administración y Control acordes con las actividades que realiza, en el límite de las Normas Básicas que dictaran los órganos rectores, la Ley N° 1178 no se agota en la administración pública, sino que sus finalidades se extienden hacia la sociedad civil.¹⁴

Finalidad de la Ley 1178

En el artículo 1 señala que la presente Ley tiene por finalidad regular los sistemas de Administración y Control Gubernamental de los recursos del Estado y su relación con los Sistemas de Planificación Nacional e Inversión Pública con el objeto de:

¹³ Constitución Política del Estado.

¹⁴ Ley de Administración y Control Gubernamental, Promulgada el 20 de julio de 1990.

- Programar organizar, ejecutar y controlar la capacitación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, programas, prestación de servicios y proyectos del sector público.
- Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando de esta manera la razonabilidad de los informes y estados financieros (decisión - transparencia).
- Lograr que todo servidor público sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos, rindiendo cuentas no solo, a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados sino también de la forma y resultados de su aplicación.
- Desarrollar la capacidad administrativa para impedir, identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado.

En el Art. 3 indica que los Sistemas de Administración y de Control se aplicarán en todas las entidades del sector público sin excepción, entendiéndose como tales: Presidencia de la República, Vice Presidencia de la República, Ministerios, unidades administrativas de la Contraloría General de la República y Cortes Electorales; el Banco Central de Bolivia, La Superintendencias de Bancos y de Seguros, Prefecturas y las entidades estatales de intermediación financiera; Las Fuerzas Armadas, Policía Nacional, y donde el Estado tenga la mayoría del patrimonio.

2.11. Ley Orgánica de la Policía Nacional

La Ley Orgánica de la Policía Nacional aprobada el 8 de abril de 1985 es la base jurídica que, fija la misión y objetivos institucionales, permite fisonomizar el perfil profesional del Policía.

En el Capítulo I Art. 1 de la presente Ley identifica a la Policía Nacional como una institución fundamental del Estado que cumple funciones de carácter público, esencialmente preventivas y de auxilio, fundada en los valores sociales de seguridad, paz, justicia y preservación del ordenamiento

jurídico que en forma regular y continua, asegura el normal desenvolvimiento de todas las actividades de la sociedad. Con una Estructura Organizativa acorde a su misión.¹⁵

Esta Ley es la base para el desarrollo del trabajo a realizarse, ya que así indica en el Capítulo III Art. 6 que dice: “ La Policía Nacional tiene por misión fundamental, conservar el orden público, la defensa de la sociedad y la garantía del cumplimiento de las leyes, con la finalidad de hacer posible que los habitantes y la sociedad se desarrollen a plenitud, en un clima de paz y tranquilidad”.

En el Art. 8 hace referencia que la Policía Nacional es una Institución Técnico-Científica, organizada según los principios de Administración, Integración de funciones, jerarquía y atribuciones propias para esta clase de actividades.

2.12. Sistema de Organización Administrativa

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

Objetivo general del Sistema de Organización Administrativa.

En el Título I, Art. 1, el objetivo general del Sistema de Organización Administrativa, es optimizar la estructura organizacional del aparato estatal, reorientándolo para prestar un mejor servicio a los usuarios, de tal forma que acompañe eficazmente los cambios que se producen en el plano económico, político, social y tecnológico.

¹⁵ Ley Orgánica de la Policía Nacional, el 8 de abril de 1985.

Objetivos específicos del Sistema de Organización Administrativa

En el Título I Art. 1, los objetivos Específicos son:

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

2.13. Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa. Resolución Suprema N° 217055 del 20 de mayo de 1997.

Esta resolución define la programación de operaciones establecidas en la Ley 1178 su objetivo es establecer la estructura organizacional de las instituciones del aparato estatal, basándose en normas, criterios y metodologías que a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del plan estratégico institucional y del Programa Operativo Anual regulan el proceso de reestructuración organizacional de las entidades gubernamentales.

Objetivo de las Normas Básicas

Las normas básicas tienen como objetivos:

- Proporcionar los elementos esenciales de organización que deben ser considerados en el análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional de la entidad.
- Lograr que la Estructura organizacional de las entidades sean conformadas bajo criterios de orden técnico.

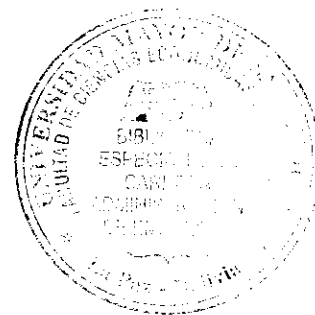
Ámbito de aplicación

Las presentes normas son de aplicación obligatoria para todas las entidades del sector público señaladas en los artículos 3o. y 4o. de la Ley No1178 de Administración y Control Gubernamental.

Componentes de las Normas Básicas.

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

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



Análisis de la estructura organizacional.

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

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

Se evaluará, fundamentalmente:

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

Este proceso se realizará como parte del análisis de situación regulado en las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones y cuando las circunstancias así lo justifiquen.

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

Resultados del análisis organizacional

Basándose en el resultado del análisis organizacional se podrán tomar decisiones respecto a los siguientes aspectos:

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

Diseño Organizacional

Etapas del diseño o rediseño organizacional.

Las etapas que se contemplarán en este proceso son:

- Identificación de los usuarios de la entidad y las necesidades de servicio.
- Identificación de los servicios y/o bienes que satisfacen estas necesidades.
- Diseño de los procesos para la producción de los servicios y/o bienes, sus resultados e indicadores.
- Determinación del tipo y grado de autoridad de las unidades, y su ubicación en los niveles jerárquicos.
- Definición de los canales y medios de comunicación.
- Determinación de las instancias de coordinación interna.
- Definición de los tipos e instancias de relación interinstitucional.
- Elaboración del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos.

Formalización del diseño organizacional.

El diseño organizacional se formalizará en los siguientes documentos, aprobados mediante resolución interna pertinente:

a) Manual de Organización y Funciones que incluirá:

- Las disposiciones legales que regulan la estructura.
- Los objetivos institucionales.
- El organigrama.
- Los objetivos.
- El nivel jerárquico y relaciones de dependencia.
- Las funciones.
- Las relaciones de coordinación interna y externa.

b) Manual de Procesos que incluirá:

- La denominación y objetivo del proceso.
- Las normas de operación.
- La descripción del proceso y sus procedimientos.
- Los diagramas de flujo.

CONFORMACION DE ÁREAS Y UNIDADES ORGANIZACIONALES

Identificación de los usuarios y sus necesidades.

Se identificarán los usuarios de la entidad y sus necesidades, de acuerdo con el ámbito de competencia establecido en el instrumento jurídico de su creación, las disposiciones legales relacionadas y los objetivos de gestión establecidos en su Programa de Operaciones Anual.

Identificación de servicios y/o bienes.

Se identificará los servicios y/o bienes que proporciona la entidad, priorizándolos según criterios institucionales de acuerdo a su Plan Estratégico.

Diseño de los procesos, resultados e indicadores.

Se identificarán y establecerán los procesos de la entidad por los cuales se generan los servicios y/o bienes para los usuarios. El diseño de los procesos será formalizado en el Manual de Procesos.

Se procederá al diseño de los procesos en forma general o de procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la entidad:

- Los procesos descritos a nivel general, seguirán las etapas determinadas en el capítulo de Determinación de Operaciones de las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones.
- Los procesos seleccionados para ser descritos hasta el nivel de procedimientos, seguirán, al menos, las siguientes etapas:
 - Ordenamiento lógico y secuencial de las tareas necesarias para llevar a cabo la operación.
 - Identificación de los insumos que requieren los procedimientos y sus especificaciones.
 - Identificación de la unidad responsable de la ejecución de cada tarea.
 - Descripción de los registros, formularios u otros impresos a utilizar.
 - Identificación de los resultados verificables.

Identificación y conformación de áreas y unidades organizacionales.

Una vez definidos los usuarios, los servicios y/o bienes y los procesos de la unidad, se identificarán y conformarán sobre la base de estos, las unidades organizacionales. Posteriormente, se conformarán las áreas agrupando unidades que requieren estar relacionadas entre sí y se determinará su ámbito de competencia.

Niveles jerárquicos.

Se establecerán los siguientes niveles jerárquicos:

- a. Nivel directivo, en el cual se establecen los objetivos, políticas y las estrategias de la unidad.

- b. Nivel ejecutivo, en el cual se aplican las políticas y se toman las decisiones para el funcionamiento de la unidad de acuerdo con los lineamientos definidos en el nivel directivo.
- c. Nivel Operativo, donde se ejecutan las operaciones de la unidad.

Asignación de autoridad y dependencia jerárquica.

A las unidades organizacionales se les proporcionará la autoridad lineal y/o funcional necesaria (Ejemplo la Unidad de Personal tendrá sus funciones) para la ejecución de las operaciones asignadas, en relación con su jerarquía. Se definirá la dependencia jerárquica de la unidad en función a la especialización y desagregación de las operaciones.

Alcance de Control.

Con el fin de lograr un eficiente alcance de control, el número de unidades y equipos de trabajo dependientes de otras unidades organizacionales, deberá tener una dimensión que no diluya la capacidad de dirección.

Desconcentración.

La máxima autoridad ejecutiva podrá disponer la desconcentración de una unidad organizacional mediante la emisión de una disposición legal pertinente que autorice esta desconcentración y que contenga al menos, lo siguiente:

- Justificación técnica y económica.
- Objetivos.
- Ámbito de su competencia.
- Funciones específicas.
- Grado de autoridad.

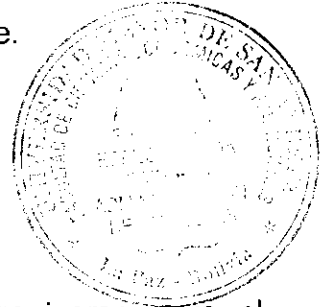
Los Distritos Policiales son unidades desconcentradas para proporcionar un mejor servicio a la ciudadanía.

COMUNICACION Y COORDINACION ORGANIZACIONAL

Canales y medios de comunicación interna.

Se definirán los canales de comunicación descendente, ascendente y cruzada y sus respectivos medios de comunicación, considerando lo siguiente:

- La cadena de mando en la comunicación descendente y ascendente.
- El tipo de información que se transmitirá regularmente.
- La frecuencia y fluidez de la información.
- El alcance y cobertura del medio de comunicación.



Instancias de coordinación interna.

Las instancias de coordinación interna, deberán organizarse para el tratamiento de asuntos de competencia compartida entre unidades, que no pudieran resolverse a través de gestiones directas. Toda relación directa y necesaria de coordinación, será estipulada como función específica de cada unidad.

Servicio al usuario.

Cada entidad de acuerdo con las características del servicio que presta, organizará:

- La obtención de retroalimentación de parte de los usuarios sobre la calidad de los servicios y/o bienes prestados.
- La atención de asuntos que faciliten los trámites del público usuario.
- Los medios de comunicación necesarios para facilitar la orientación al público, en los trámites y gestiones, que requiera realizar.
- La recepción, el registro, la canalización y el seguimiento de sugerencias, reclamos, denuncias o cualquier otro asunto similar.

IMPLANTACION DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Plan de implantación.

La máxima autoridad ejecutiva de la entidad, aprobará y aplicará el plan de implantación que deberá contener, al menos, lo siguiente:

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

Requisitos para la implantación.

El personal superior y el personal involucrado en los cambios organizacionales, deberán participar durante todo el proceso para facilitar el logro de los objetivos planteados.

Etapas de la implantación.

El proceso de implantación considerará las siguientes etapas:

- Difusión del Manual de Organización y Funciones, Manual de Procesos y otro material diseñado para tal fin.
- Orientación, adiestramiento y/o capacitación de los funcionarios involucrados.
- Aplicación del plan de acuerdo con la estrategia aprobada.
- Seguimiento para realizar los ajustes necesarios.

III.- Ámbito Institucional.

2.14. Estado

El Estado es la sociedad jurídicamente organizada, capaz de imponer la autoridad de la Ley en el interior y de afirmar su personalidad y responsabilidad frente a similares exteriores. Los elementos del Estado son Población, Territorio y Gobierno.

2.15. Sociedad

Conjunto de seres vivos entre los cuales existen relaciones durables y organizadas, especialmente las del hombre, establecidas en instituciones y garantizadas por sanciones.

2.16. Policía

La organización policial es el conjunto de corporaciones que la conforman que están orientadas hacia determinados fines como lo es la seguridad y el bienestar, que se dividen las diferentes tareas y que operan bajo los preceptos de racionalidad y estudio del entorno.

El término "Policía" desde su origen con un sentido muy amplio, ha sufrido una evolución significativa en su objeto propio. En sus comienzos se aludía con él a un Estado de orden de la comunidad, gracias a la aplicación de ciertas medidas para obtenerlo y no a un cuerpo de agentes propiamente tal, pese a que se incluía desde el inicio los temas de la seguridad y del bienestar general. Posteriormente se incluirá en el concepto de Policía, el aparato de fuerza pública y coerción física, por lo que resulta un hecho más bien moderno el concepto actual.

2.17. Comandos Departamentales de Policía

Los Comandos Departamentales de Policía son organismos que tienen bajo su responsabilidad la actividad policial departamental, estarán a cargo de un jefe de policía que ejercerá sus funciones y autoridad dentro del límite de cada Departamento.

2.18. Sub Comando Departamental de Policía

El Sub Comando supervisa y controla las labores operativas haciendo que se cumplan las disposiciones legales y las emanadas por la superioridad. Coadyuva para cumplir de una manera eficiente las labores realizadas por el Comando Departamental de Policía.

2.19. Distrito Policial

“Cada una de las demarcaciones en que se subdivide un territorio o una población para distribuir y ordenar el ejercicio de los derechos civiles y políticos, o de las funciones públicas de los servidores administrativos”¹⁶

¹⁶ Diccionario Jurídico de Policías Ediciones Pedro Sobral, Pag.200.

Dentro de la estructura organizacional de la Policía Nacional los Distritos Policiales son unidades de Administración desconcentrada, que dependen directamente del Comando Departamental de Policía. Los Distritos Policiales son organismos operativos de servicio y auxilio a la comunidad que preservan el orden y seguridad ciudadana, previenen la comisión de delitos, faltas y contravenciones policiales realizan el patrullaje de dos maneras motorizado y a pie.

2.20. Operativo Policial

Son actividades que van direccionadas a contrarrestar delitos, faltas y contravenciones policiales cometidos por las personas, también un Operativo Policial tiene como objetivo el de resguardar el orden público.

2.21. Compañía Policial

Conjunto de policías, compuesta por tres secciones, cada sección tiene tres escuadras con sus respectivos comandantes de escuadra conformando un total de 81 policías.

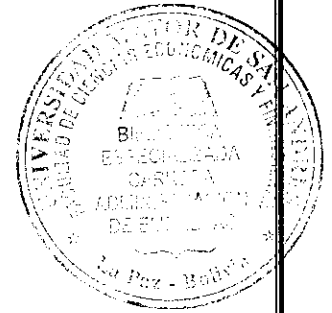
2.22. Orden

Orden implica dirigir la actuación policial en una sola dirección para lograr los fines y objetivos deseados, basados en lineamientos de una Política uniforme siempre en función policial.

2.23. Seguridad

Seguridad es la condición esencial de los Estados de Derechos para desarrollar en forma normal las actividades públicas y privadas. Garantiza la vigencia de las leyes y el respeto general de los derechos y obligaciones de cada uno de los ciudadanos.

CAPÍTULO III



METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. Tipo de investigación.

El tipo de investigación utilizado fue el **Descriptivo**, porque describe datos estadísticos e información relacionada a la Organización Administrativa, Objetivos de los Distritos Policiales y los Procesos y Procedimientos administrativos que se realizan.

“Los estudios Descriptivos buscan especificar las propiedades importantes, de personas grupos, comunidades o cualquiera que sea sometido al análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico describir es medir.”¹⁷

En el trabajo se desarrolla, los actuales procesos y procedimientos administrativos de los Distritos Policiales desglosándose en: el desarrollo de los procedimientos, sus fines y objetivos, responsables y tiempos de ejecución, comunicación, coordinación y resultados de los procesos; y su relación con la eficiencia de la Organización Administrativa y el cumplimiento de los objetivos de gestión.

La investigación se realizó en un tiempo determinado, y con los resultados obtenidos se elaboró el Manual de Procesos y Procedimientos para los Distritos Policiales.

3.2. Métodos

Los métodos empleados en la investigación, fueron los siguientes:

Método Inductivo. Porque se tomó una muestra seleccionada, en donde se aplicaron los instrumentos (encuestas), de ésta se obtuvieron resultados concretos, para llegar a conclusiones generales.

La muestra seleccionada, donde se aplicó el instrumento fue al nivel operativo, de la estructura organizacional de los Distritos Policiales.

“El método inductivo es una forma de razonamiento que van de los hechos concretos y particulares para llegar a establecer principios generales. Se hace una síntesis que consiste en ir de lo simple a lo compuesto, de las partes al todo. También es definido como el proceso por el cual a partir de situaciones de carácter particular se llega a conclusiones de tipo general”¹⁸.

Método de Análisis. Este método es señalado a utilizar por las Normas Básicas del SOA. Se caracteriza por descomponer un todo en sus elementos, por tanto analizar un objeto significa observar sus características mediante una descomposición de las partes que integran su estructura. “Para llevar a cabo una investigación con base en el método analítico deben seguirse los pasos que a continuación se presentan: Observación, descripción, examen crítico, descomposición del fenómeno enumeración de las partes, ordenamiento y clasificación.”¹⁹

Etapas del Proceso de Análisis. El trabajo incluye las dos etapas de análisis, según norma.

- **Análisis Retrospectivo.** Consiste en determinar la medida en que la estructura organizacional de la institución, contribuyó al logro de los objetivos, plasmados en el POA.

- **Análisis Prospectivo.** El análisis prospectivo permite determinar la necesidad de ajustar la estructura organizacional, en relación a los objetivos planteados en el Programa de Operaciones Anual, de la próxima gestión, considerando las observaciones y recomendaciones

¹⁷ HERNANDEZ, FERNANDEZ, BAPTISTA. Metodología de la Investigación. 1999 Pag. 60

¹⁸ Ibidem. Pag. 78

¹⁹ ZORRILLA, TORREZ, Guía para elaborar la tesis Pag 38

del análisis anterior, encaminados hacia la satisfacción de necesidades del servicio a los usuarios.

3.3. Determinación del Universo

El Universo comprende a todo el personal administrativo y operativo de los cinco Distritos Policiales, de la ciudad de La Paz y El Alto que se encuentran en servicio activo de la gestión 2003. En el siguiente cuadro, cuantifica en detalle el personal administrativo y operativo, por distritos:

CUADRO NO. 1
PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LOS DISTRITOS
POLICIALES DE LA PAZ Y EL ALTO

	Distritos	Administrativos	Operativos	Total
Distrito	1	21	503	524
Distrito	2	13	344	357
Distrito	3	15	550	565
Distrito	4	8	203	211
Distrito	5	7	500	507
Total		64	2100	2164

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de Distritos Policiales – Sep-2003

Nota. Existe personal en los Distritos, que se encuentra en comisión, designadas en operaciones fuera del distrito o departamento, este personal no fue tomado en cuenta para la determinación de la muestra, ya que no están inmersos en las actividades diarias del distrito.

3.4. Determinación del tamaño de la muestra

Se utilizó una muestra para recopilar datos del personal operativo por la cantidad elevada de efectivos. "Para determinar el tamaño de la muestra del personal operativo se utilizó la siguiente fórmula"²⁰

²⁰ HERRERA, Abraham. Admivital, Pag. 25

$$n = \frac{z^2 N pq}{z^2 pq + (N-1)(E)^2}$$

Se consideran los siguientes elementos:

- p: Proporción de elementos (sujetos de la investigación)
- q: Proporción de elementos excluidos de los sujetos de la investigación
- Z: Valor de la probabilidad de la norma estándar, que depende del nivel de confiabilidad.
- E: Error permisible

Reemplazando datos se tiene:

Para determinar el tamaño de la muestra de los funcionarios policiales:

Datos

N = 2100 Número total de funcionarios policiales o universo

p = 0.89 Proporción de elementos sujetos de investigación (tomados del universo)

q = 0,11 Proporción de elementos excluidos de los sujetos de investigación (personal Ausente, con licencia, vacaciones, etc.)

Z = 95% → 1.96 Nivel de confiabilidad 95 % reemplazando por valor de la probabilidad Normal Estándar a 1.96

E = 4% → 0,04 Error permisible en la muestra.

$$n = \frac{(1.96)^2 (2100) (0,89) (0,11)}{(1.96)^2 (0,89) (0,11) + (2100-1) (0,04)^2}$$

$$n = 210 \text{ (encuestas dirigidas al personal operativo)}$$

3.5. Aplicación de Técnicas de Muestreo

La técnica de selección de la muestra fue el estratificado y aleatoria, que consiste en “dividir a la población por estratos que resulten más homogéneos que la población considerada en su totalidad. En cada estrato los elementos son seleccionados de acuerdo a un muestreo aleatorio simple, generalmente tiene mayor precisión frente a un muestreo aleatorio simple de toda la población”²¹

Se utilizó la selección estratificada, porque para aplicar los instrumentos (encuestas) al nivel operativo, primeramente se dividió en cinco partes o estratos, correspondientes a los cinco distritos policiales, en la que a cada distrito se aplicó al azar o aleatoriamente.

3.6. Sujetos que pertenecen al sector para la recopilación de la información

Los sujetos que pertenecen al sector para la recopilación de la información son: el personal administrativo y el personal operativo. El número del personal administrativo tomados en cuenta fue su totalidad y al operativo mediante una muestra. Obteniéndose el siguiente cuadro.

CUADRO No. 2
SUJETOS PARA LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Distritos	Administrativos	Operativos
Distrito 1	21	46
Distrito 2	13	36
Distrito 3	15	56
Distrito 4	8	22
Distrito 5	7	50
TOTAL	64	210

Fuente: Elaboración Propia

²¹ Lic. HERRERA Abraham, Estadística Aplicada pag. 29

3.7. Técnicas de la investigación para la recopilación de la información

Las técnicas para la recopilación de información utilizadas fueron: **Entrevista** estructurada dirigida al personal administrativo, **encuesta** para el nivel operativo, recopilación documental y observación directa.

La entrevista. La entrevista consiste en la obtención de datos e información, ya sea mediante el contacto personal con la fuente, o mediante conversaciones de naturaleza profesional. Es una técnica aplicada en forma de dialogo, orientada a la obtención de material de primera mano en la investigación.

Las entrevistas fueron aplicadas al personal administrativo, estructuradas de acuerdo al tema de investigación, ordenadas secuencialmente y formuladas en forma concreta.

La encuesta. La encuesta es la captación planeada y registrada en cuestionarios, de hechos, opiniones, juicios, motivaciones, situaciones, etc. a través de las respuestas obtenidas.

Las encuestas se realizaron al personal operativo, mediante formularios destinados a recabar respuestas escritas, para el posterior procesamiento de datos.

Recopilación Documental. Otra fuente de información fue: los Manuales de Organización y Funciones de los Distritos Policiales. Ley Orgánica de La Policía Nacional (Funciones Institucionales, Funciones Administrativas), Objetivos (Generales, Especificos), planes anuales, informes emitidos, Ley 1178, Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, Decretos Supremos relacionados al tema, etc.

Observación directa. En el trabajo de campo, mediante la visita a los distintos Distritos Policiales se observó aspectos en la Organización Administrativa sus procesos y procedimientos actuales que se llevan a cabo.

3.8. Alcances

Los alcances del trabajo se dividen en:

3.8.1. Alcances Geográficos

Comprenden los siguientes Distritos Policiales

DISTRITOS	CIUDAD
Distrito N° 1	La Paz
Distrito N° 2	La Paz
Distrito N° 3	El Alto (Ciudad Satélite)
Distrito N° 4	La Paz
Distrito N° 5	El Alto (Villa Huayna Potosí)

3.8.2. Alcances Institucionales

Los alcances Institucionales comprende al Comando Departamental, Organismo de Orden y Seguridad, de acuerdo a la Estructura Orgánica de la Policía Nacional de Bolivia.

3.8.3. Alcances Académicos

Desde el punto de vista académico el presente trabajo abarca: la Ciencia Administrativa, El área de Administración Pública, Sistema de Organización Administrativa, Manuales de Procesos y Procedimientos.



CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO

CAPITULO IV

DIAGNÓSTICO DE LOS DISTRITOS POLICIALES DE LA CIUDAD DE LA PAZ Y EL ALTO

El presente capítulo se divide en dos partes, en la primera se toma en cuenta aspectos generales de la Policía Nacional y la segunda desarrolla el diagnóstico realizado a los cinco Distritos Policiales de La Paz y El Alto.

El diagnóstico incluye un análisis FODA, análisis de la actual Organización Administrativa, complementándose con el procesamiento de datos, encuestas y entrevistas dirigidas a los niveles de Dirección y Control, Apoyo y Operativo, se realizó la interpretación de datos obtenidos en los diferentes Distritos Policiales, presentando los resultados en cuadros y gráficos.

El Diagnóstico fue realizado con la finalidad de conocer la situación actual de los distritos mediante un análisis retrospectivo, obtener información que nos permita conocer y analizar los procedimientos administrativos de los Distritos Policiales de las ciudades de La Paz y El Alto, es decir conocer como están establecidos y que documentos utilizan para alcanzar los objetivos institucionales, este diagnóstico proporcionó elementos para un análisis prospectivo y que sirvió para diseñar la propuesta del Manual de Procesos y Procedimientos, como parte del Sistema de Organización Administrativa.

4.1. Análisis general de la Policía Nacional.

Misión y Objetivos de la Policía Nacional

La Policía Nacional es una Institución fundamental del Estado que cumple funciones de carácter público, esencialmente preventivas y de auxilio, fundada en los valores sociales de seguridad, paz, justicia y preservación del orden jurídico que en forma regular y continua aseguran el normal desenvolvimiento de todas las actividades de la sociedad, con una estructura organizativa acorde con su misión.

La misión específica encomendada a la Policía Nacional, está fijada por la Constitución Política del Estado vigente, la cual indica: **“La defensa de la sociedad y la conservación del orden público y el cumplimiento de las leyes en todo el territorio nacional. La función policial debe ser ejercida de manera integral y bajo mando, en conformidad con su Ley Orgánica y las Leyes de la República”**, reitera, ratifica y destaca la finalidad de hacer posible que los habitantes y la sociedad se desarrollen a plenitud, en un clima de paz y tranquilidad.

Los objetivos generales son aquellos emergentes de su carácter de institución fundamental del Estado, tales como los de cumplir con funciones de carácter público, esencialmente preventivas y de auxilio, fundadas en los valores sociales de seguridad, paz, justicia y de preservación del ordenamiento jurídico en forma regular y continua.

Los objetivos específicos dispuestos por la Ley Orgánica Policía Nacional son:

- La preservación de los derechos y garantías fundamentales reconocidos a las personas por la Constitución Política del Estado
- La protección del patrimonio público y privado, este objetivo se ha ampliado especialmente al patrimonio cultural
- La prevención de delitos, faltas y contravenciones y otras manifestaciones antisociales
- El cumplimiento y la vigilancia por el cumplimiento de las leyes, reglamentos y disposiciones conexas con sus funciones de Policía Rural, Fronteriza, Aduanera, Ferrocarrilera, Minera, Turística, de Substancias Peligrosas, y de otras especialidades
- La prevención de incidentes y/o accidentes que pongan en riesgo la vida o la propiedad de las personas
- La investigación de delitos y accidentes de tránsito
- La realización de diligencias de Policía Judicial
- La aprehensión de delincuentes y de culpables para ponerlos a disposición de las instancias judiciales pertinentes

- La recuperación de objetos robados o hurtados para su restitución a sus legítimos propietarios
- El logro del cumplimiento de las disposiciones legales que regulan el tránsito público por parte de las personas, en todo el territorio nacional
- La organización y mantenimiento, en todo el territorio nacional, del Servicio de Identificación Personal, Archivo y Registro de Antecedentes Penales y del Registro Domiciliario de las Personas
- El cumplimiento y ejecución de disposiciones y órdenes del Supremo Gobierno y de las autoridades competentes, con arreglo a la Constitución Política del Estado
- El cumplimiento y la tarea de hacer cumplir los Tratados y Convenios celebrados por el Poder Ejecutivo y ratificados por el Poder Legislativo, en materia Policial Internacional
- El control migratorio de nacionales y extranjeros

Entre las políticas de la Institución tenemos:

- Mejorar la imagen institucional dentro de la sociedad con acciones eminentemente sociales.
- Proporcionar auxilio a la ciudadanía con un mínimo de retraso en el mismo.
- Buscar el funcionamiento óptimo e integral del servicio mediante un trabajo ecuánime entre las diferentes unidades policiales y sus secciones.

Por lo señalado anteriormente la Policía en Bolivia tiene la enorme responsabilidad de otorgar a la ciudadanía seguridad, para el cual se han diseñado estrategias de prevención y control delictivo extremando toda su capacidad material, equipo y recursos humanos existentes.

Recursos Humanos en la Policía Nacional

De acuerdo a datos de ssp.sp.gov.br/seminario/doc6.asp La Policía Nacional cuenta con un total de 22.112 efectivos, (A septiembre de 2003) subdividiéndose en personal de fila, con un No. de 20.897 y personal

administrativo de 1215, para una población de 8 millones de habitantes, es decir que un policía debe atender a 420 habitantes aproximadamente, considerando que el 51% de la población se encuentra en zonas urbanas y los 49 restantes en las zonas rurales, la relación policía ciudadano disminuye considerablemente en el área urbana y el área rural se encuentra completamente desprotegida por falta de personal policial.

El componente de Jefes y Oficiales solo constituye el 11% es decir 2200 aproximadamente, los mismos que fueron egresando de la Academia Nacional en diferentes promociones a un promedio de 73 oficiales por año.

Como se podrá observar el número de Oficiales Profesionales es mínimo frente a un crecimiento poblacional del 2,7, existiendo la necesidad de incrementar en número así como medios para poder enfrentar con eficacia el crecimiento delincriminal.

A medida que las ciudades crecen, las poblaciones urbanas se tornan heterogéneas, la pobreza se agudiza, el número de vehículos asciende exponencialmente por ende los problemas de tráfico se complejizan así como el delito se hace más ostensible. Ello conlleva por una parte incrementar el número de efectivos policiales, por otra requiere de un cambio cualitativo en una administración científica y tecnológicamente.

4.2. Análisis general de los Distritos Policiales

Dentro de la Estructura Organizacional de la Policía Nacional, se encuentran los Distritos Policiales los cuales son unidades de administración desconcentrada que dependen directamente del Comando Departamental o el Comando Regional.

Los Distritos Policiales son organismos operativos de servicios y auxilio a la comunidad que preservan el orden y la seguridad ciudadana realizando su labor de patrullaje motorizado y a pie.

Misión

Según el Manual de Organización y Descripción de Funciones de los Distritos Policiales La Paz – El Alto, menciona: **“La misión de conservar y garantizar el orden público y seguridad ciudadana mediante servicios de prevención, auxilio y vigilancia, resguardando a la propiedad pública, privada y física de las personas mediante servicios de patrullaje a pie y motorizado dentro de la jurisdicción que le corresponde”**.

Visión

La visión de acuerdo al manual es: Ser una entidad moderna, eficaz y eficiente brindando un servicio profesional de calidad que inspire confianza en la sociedad logrando la participación ciudadana para que la comunidad se desarrolle a plenitud, en un clima de paz y tranquilidad.

Funciones

Los Distritos Policiales son Unidades Operativas de la Policía Nacional, que cumplen la misión y atribuciones de la Policía Nacional conforme lo estipula el Título I, Cap. III, Artículos 6° y 7° de La Ley Orgánica de la Policía Nacional.

- Preservar los derechos y garantías fundamentales, reconocidas a las personas por la Constitución Política del Estado.
- Proteger el patrimonio público y privado.
- Prevenir los delitos, faltas, contravenciones y otras manifestaciones antisociales.
- Proceder a la calificación de vagos y mal entretenidos e imponer las medidas de seguridad pertinentes.
- Mantener la seguridad y tranquilidad pública para permitir el libre ejercicio de los derechos fundamentales de las personas.
- Garantizar la seguridad ciudadana, capacitando en esta materia a las entidades vecinales y estudiantiles organizadas.

4.2.1. Análisis FODA

El presente cuadro refleja un listado de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que se identificó en los Distritos Policiales de las Ciudades de La Paz y El Alto, luego de haber recabado datos e información preliminar, se determinó lo siguiente:

**CUADRO No. 3
MATRIZ F O D A DISTRITOS POLICIALES 1, 2, 3, 4 y 5**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Planes de seguridad elaborados y por ejecutarse para fortalecer la seguridad ciudadana. - Plan Operativo Vigente. - Proceso en actualización de instrumentos normativos (Manual de faltas y sanciones y otros) - Reestructuración Organizativa, Actualización de Manual de Cargos y Descripción de Funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperación y apoyo Interinstitucional. - Recursos Tecnológicos que ofrece el medio ambiente para poder brindar información sistematizada, veraz y confiable en los procesos administrativos. - Creciente demanda de los servicios policiales por parte de la ciudadanía.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de personal operativo para cubrir su jurisdicción. - Excesiva rotación de personal - Falta de motorizados, equipos y teléfonos móviles. - Salarios bajos de niveles operativos - Poca motivación para los funcionarios Policiales. - Existe confusión entre el Manual de Funciones y el de Procesos y Procedimientos - No existe Manual de Procesos y Procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> - La Policía Nacional, cuenta con presupuesto insuficiente otorgado por el Tesoro General de la Nación lo cual dificulta el potenciamiento y equipamiento de los Distritos Policiales. - Injerencia Política. - Creciente deterioro de la imagen institucional. - Falta de credibilidad de la sociedad hacia la Policía Nacional. - Incremento de actos delictivos. - Inestabilidad política, social y económica del país.

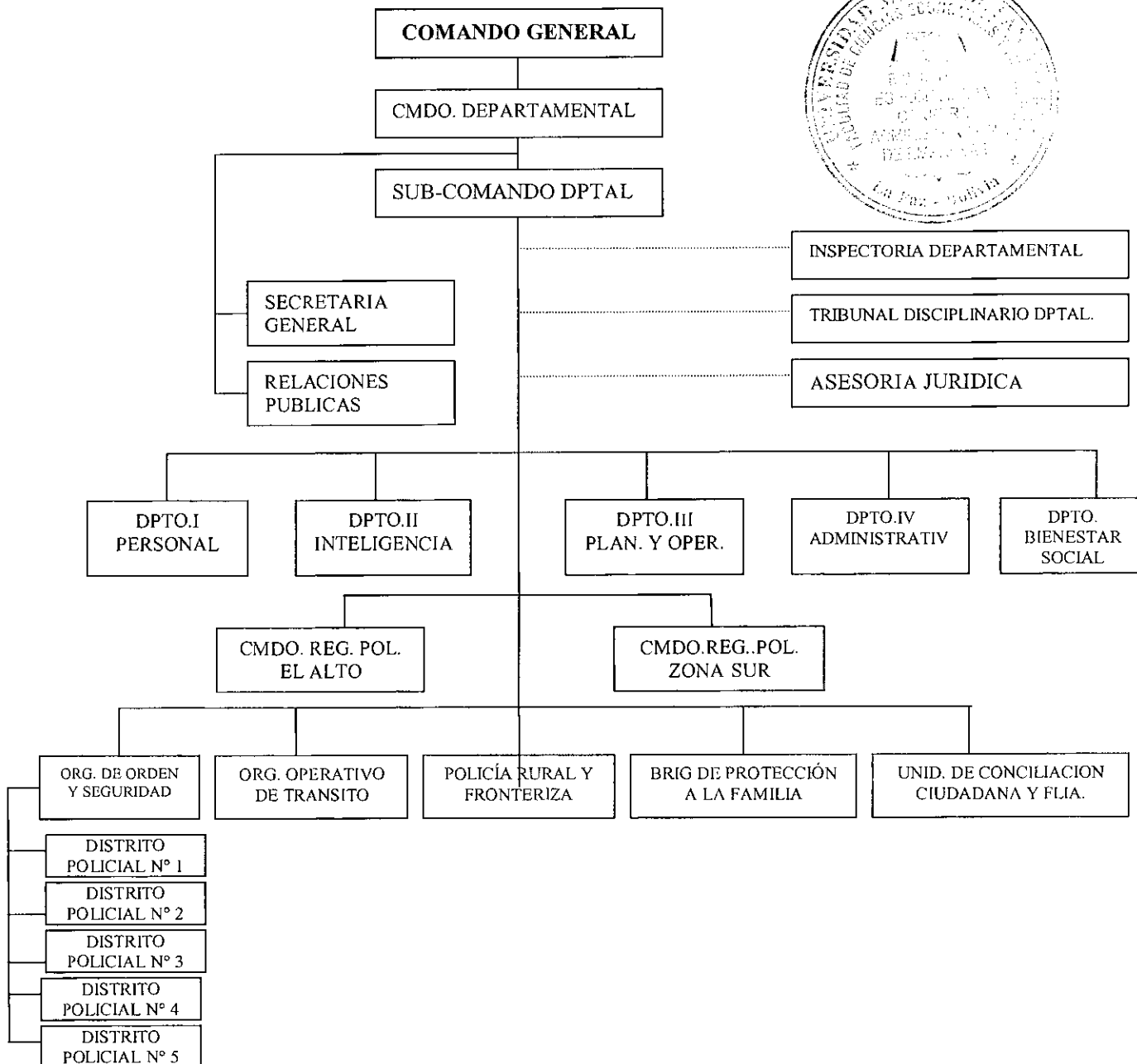
Fuente: Elaboración Propia en base a información documental y entrevistas preliminares

4.3. Análisis Retrospectivo - Organización Administrativa de los Distritos Policiales

4.3.1. La Estructura Organizacional de los Distritos Policiales.

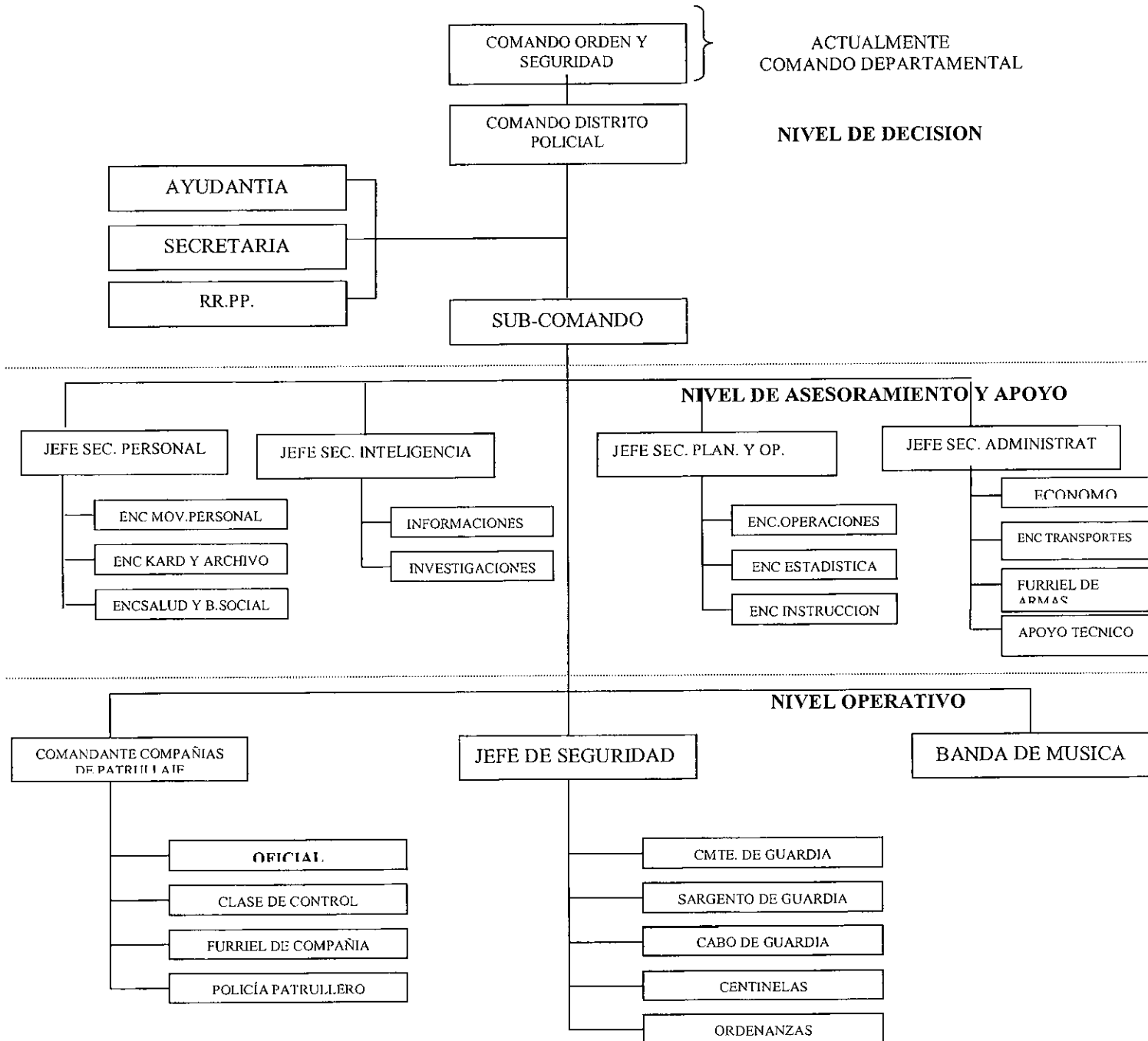
Se identifica a los Distritos dentro la estructura general de la Policía, para luego presentar la estructura organizacional de los Distritos Policiales.

**GRÁFICO No. 4
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL COMANDO DEPARTAMENTAL**



Fuente: Nuevo Organigrama aprobado por Comando General de la Policía Nacional. Elaborado dentro del Convenio Interinstitucional UMSA - Carrera de Administración de Empresas – Policía Nacional.

GRÁFICO No. 5
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LOS DISTRITOS POLICIALES



Fuente: Nuevo Organigrama aprobado por Comando General de la Policía Nacional. Elaborado dentro del Convenio Interinstitucional UMSA - Carrera de Administración de Empresas - Policía Nacional

La Estructura Organizacional actual de los Distritos Policiales tiene una orientación eminentemente dirigida a los servicios periféricos (secundarios) que son complementarios al servicio principal de patrullaje.

En la estructura organizacional existen tres niveles los cuales son: Nivel de Decisión, Nivel de Asesoramiento y Apoyo, y el Nivel Operativo. Cabe hacer notar que el número de Compañías de Patrullaje varía en cada uno de los Distritos Policiales, esto dependerá del número de efectivos con que cuentan.

4.3.2. Manual de Funciones

Existe un nuevo Manual de Funciones ha sido actualizado basándose en lo establecido en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (SOA) y la Ley No. 1178 (SAFCO), aprobado por el Comando General de la Policía Nacional.

Su finalidad es promover la eficiencia de los Distritos, por medio de la descripción de funciones de las secciones, subsecciones, que están consignadas en el organigrama y se constituye en una guía para la organización y el cumplimiento de las funciones de los Distritos Policiales.

Otros reglamentos y normas utilizados en los Distritos Policiales

Dentro de los Distritos Policiales los otros documentos o impresos que se utilizan son: Constitución Política del Estado, Ley Orgánica de la Policía Nacional, Reglamento de Personal, Reglamento de Disciplina y Sanciones.

4.3.3. Niveles Jerárquicos

En los Distritos Policiales se dividen en tres niveles que se detalla a continuación.

4.3.3.1. Nivel de Decisión

Este nivel esta compuesto por dos unidades el Comando y el Sub Comando, dentro del Comando se encuentran la Ayudantía, Secretaria,

Relaciones Públicas, todo este equipo humano tiene preparación previa por parte del Comandante quien transmite los lineamientos generales de acción para la gestión.

El Sub Comando y las unidades de apoyo del nivel de Dirección y Control de la Unidad responde de sus actos ante el Comandante, este a su vez al Comandante Departamental de la Ciudad de La Paz, y éste ante el Sub Comandante General de la Policía Nacional, llegando como en toda Institución uniformada por un conducto regular escrito (canal de Comunicación Formal).

Según las respuestas de éste nivel la función general es supervisar y controlar el correcto funcionamiento y cumplimiento de los servicios operativos de la unidad. Los servicios principales que prestan a la ciudadanía son de prevención, orden y seguridad a través del patrullaje motorizado y a pie. También mencionan que es necesario la actualización de los distintos manuales.

4.3.3.2. Nivel de Asesoramiento y Apoyo

El Nivel de Asesoramiento y Apoyo tiene la responsabilidad de la Planificación, la administración de los Recursos Humanos, materiales y financieros así como la obtención y procesamiento de información.

En este nivel la mayoría de los funcionarios policiales, indican que cuentan con los siguientes documentos: Instructivas, Manual de Funciones, Reglamento de Personal, Reglamento de Disciplina y Sanciones; estos son utilizados para sus consultas acerca de las tareas, operaciones y procedimientos que deben realizar.

En las diferentes secciones, las funciones principales que desempeñan son:

Jefe Sección Personal; Administración de personal en sus fases de selección, asignación y evaluación de funciones, comunicación y rotación de personal en su organismo, conforme al reglamento del personal. Controlar la asistencia del personal, dar curso a cambios de destino, programar vacaciones, aplicar sancionar disciplinarias a los que cometen faltas incursas en el respectivo reglamento, distribución del personal en las diferentes actividades en las que la unidad interviene

Jefe Sección Inteligencia; Recolección y procesamiento de la información para realizar apreciaciones de situación que permita la formulación de planes operativos.

Jefe Sección Planeamiento y Operaciones; Formular planes, órdenes, instrucciones, programas, directivas y proyectos en forma permanente para lograr el mejoramiento de los servicios policiales. Planificar servicios policiales ordinarios o extraordinarios de acuerdo a las necesidades operativas. Proceder a la reexpresión de planes operativos impuestos por el escalón superior.

Jefe Sección Administrativa; Prestar apoyo al Distrito Policial, en cuanto a una racional administración de recursos materiales, distribución de dotaciones concedidos por las instancias superiores de la Policía Nacional. Administración de recursos logísticos (víveres) para la alimentación de todo el personal. Los formularios o impresos que más utilizan para la ejecución de trámites administrativos en esta sección son: Hoja de Ruta, libros de registros, Hoja de Solicitud, Nota de Entrega, Hojas de Pedidos o requerimientos, informes, etc.

Las dificultades que se presentan en esta sección son: la falta de material, archivos, falta de equipos técnicos (computadoras), etc. Pero sí existe coordinación en las actividades que se realizan con otras secciones aunque esta sea de manera verbal o escrita.

Para coadyuvar al mejoramiento de los actuales procedimientos administrativos se identifica los siguientes aspectos: Se necesita contar con más equipos de comunicación, incrementar el número de motorizados, implementar una base de datos de los efectivos policiales del Distrito, mediante un sistema computarizado, mejorar los ambientes e infraestructura, tener material de escritorio suficiente, actualización de manuales permanentemente como de otros documentos.

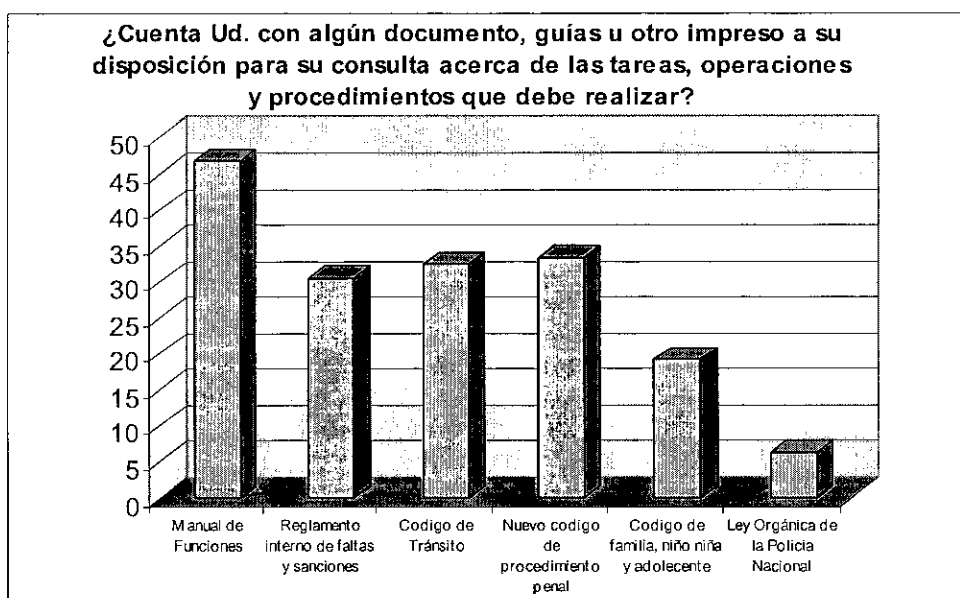
4.3.3.3. Nivel Operativo

Los Organismos Operativos, son los encargados de la realización de los servicios que en coordinación permanente se encargan de la ejecución y cumplimiento de las funciones policiales. A continuación se presenta, cuadros y gráficos de las respuestas de este nivel:

**CUADRO No. 4
DOCUMENTOS, GUÍAS U OTROS IMPRESOS UTILIZADOS PARA
CONSULTA ACERCA DE LAS TAREAS, OPERACIONES Y
PROCEDIMIENTOS QUE DEBEN REALIZAR LOS POLICÍAS Preg. 1**

	Manual de Funciones	Reglamento interno de faltas y sanciones	Código de Tránsito	Nuevo código de procedimiento penal	Código de familia, niño niña y adolescente	Ley Orgánica de la Policía Nacional
Sí	98 – 47%	64 – 30%	68 – 32%	70 – 33%	40 – 19 %	13 – 6%
No	112 – 53%	146 – 70%	142 – 68%	140 – 67 %	170 – 81 %	197 – 94 %
Total	210 – 100%	210 – 100%	210 – 100%	210 – 100%	210 – 100%	210 – 100%

GRÁFICO No. 6



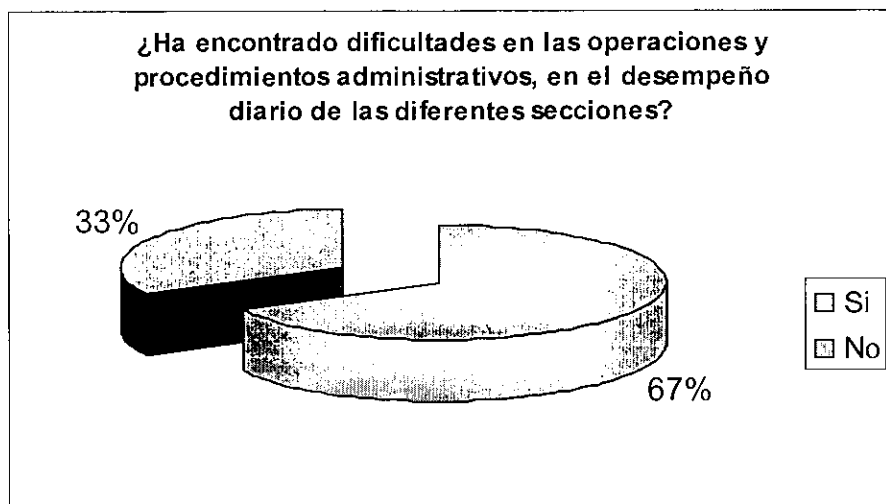
Los policías encuestados responden que los documento que consultan acerca de las tareas, operaciones y procedimientos de las tareas que deben realizar son: un 47 % el Manual de Funciones, el 33% consulta el Nuevo Código de Procedimiento Penal, el 32% el Código de Tránsito, el 30% el Reglamento Interno de Faltas y Sanciones; el 19% el Código de familia niño, niña y adolescente y el restante 6% consultan la Ley Orgánica de la Policía Nacional.

Estos datos nos muestran que la mayoría de los funcionarios policiales consultan el Manual de Funciones, cabe hacer notar que existe confusión con el Manual de Procesos y Procedimientos. También consultan otros documentos que tienen alguna relación con las actividades que realizan dentro de los Distritos Policiales, estos impresos son el Código de Procedimiento Penal, Código de Tránsito Código de familia niño, niña y adolescente, etc.

**CUADRO No. 5
DIFICULTADES ENCONTRADAS EN LAS OPERACIONES Y
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, EN EL DESEMPEÑO DIARIO
DE LAS DIFERENTES SECCIONES - Preg. 4**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	141	67	67	67
No	69	33	33	100
Total	210	100	100	

GRÁFICO No. 7



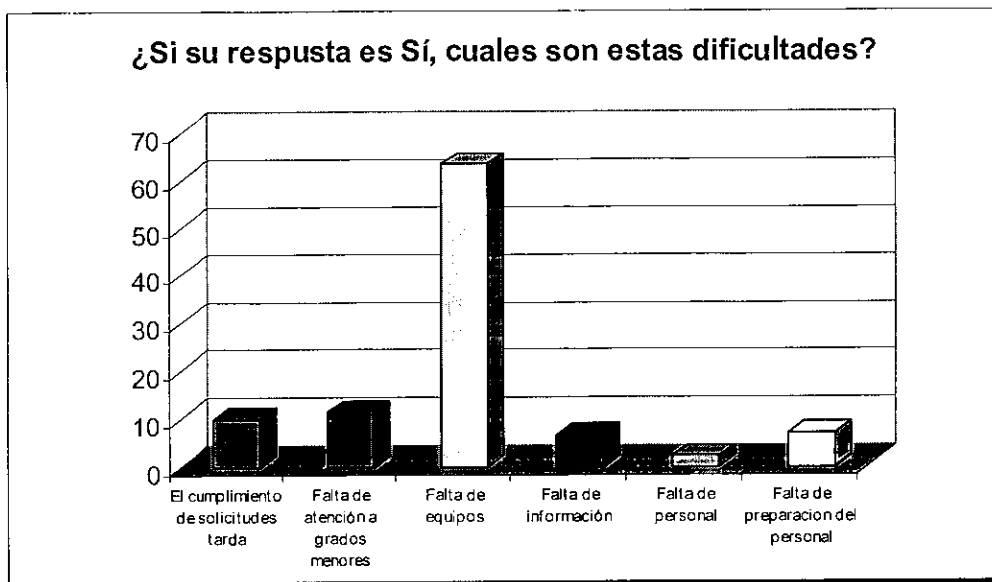
El 67 % de los encuestados responden que sí ha encontrado dificultades en las operaciones y procedimientos administrativos, el restante 33% indican que no tienen dificultades en los procedimientos administrativos que desarrollan en las diferentes secciones.

CUADRO No. 6

DESCRIPCIÓN DE LAS DIFICULTADES ENCONTRADAS EN LAS OPERACIONES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Preg. 4 A

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
El cumplimiento de solicitudes tarda	14	7	10	10
Falta de atención a grados jerárquicos menores	16	8	11	21
Falta de equipos	89	42	63	85
Falta de información	9	4	6	91
Falta de personal	3	1	2	93
Falta de preparación del personal	10	5	7	100
No responden	69	33		
Total	210	100	100	

GRÁFICO No. 8

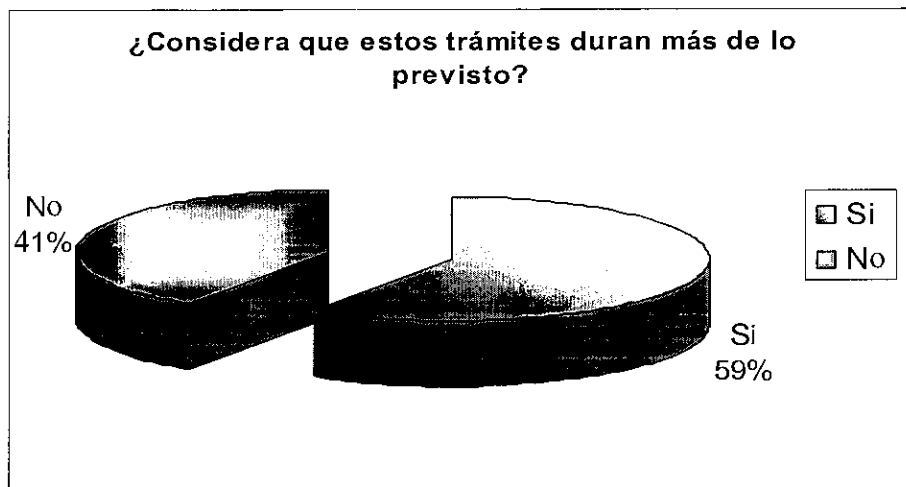


El 63% del personal operativo indica que una de las dificultades importantes es la falta de equipos, entre ellos los motorizados, de comunicación y otros; el 11% responde que es la falta de atención rápida a los grados menores; el 10% responden que el cumplimiento de las solicitudes tarda demasiado; el 7% indica la falta de preparación del personal, el 6% la falta de información; y el restante 2% la falta de personal.

CUADRO No. 7
CONSIDERACIÓN DE LOS TRÁMITES Y SU DURACIÓN
MÁS DE LO PREVISTO Preg. 6

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	124	59	59	59
No	86	41	41	100
Total	210	100	100	

GRÁFICO No. 9

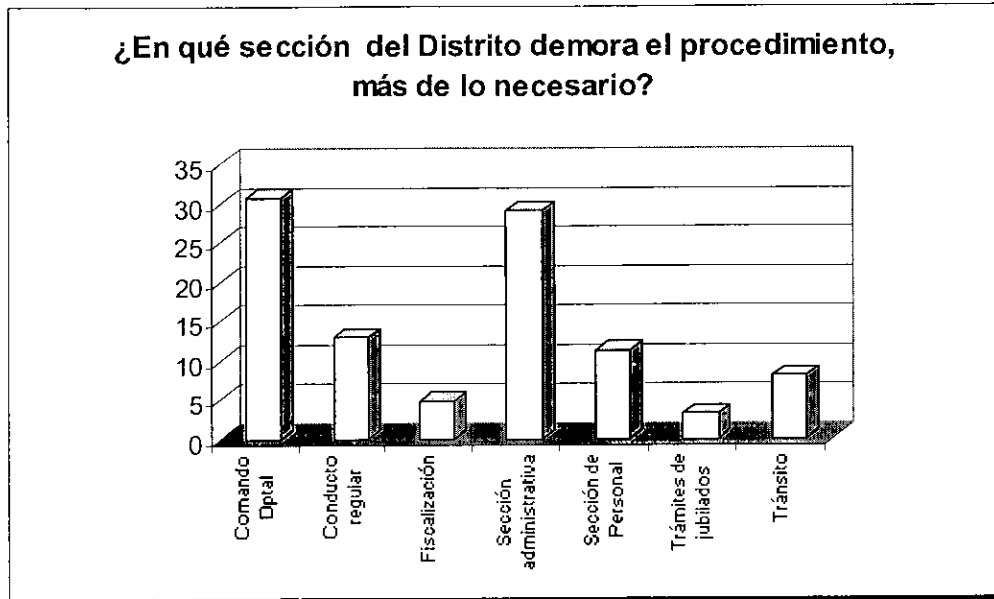


El 59% de los encuestados considera que los trámites duran más tiempo de lo previsto, y el restante 41% considera que no hay demora en los trámites que se realizan.

CUADRO No. 8
SECCIÓN DEL DISTRITO DONDE DEMORA EL PROCEDIMIENTO,
MÁS DE LO NECESARIO Preg. 7

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Comando Dptal.	38	18	31	31
Conducto regular	16	8	13	44
Fiscalización	6	3	5	48
Sección administrativa	36	17	29	77
Sección de Personal	14	7	11	89
Trámites de jubilados	4	2	3	92
Tránsito	10	5	8	100
No responden	86	41		
Total	210	100	100	

GRÁFICO No. 10



El 31% responde que en el Comando Departamental demoran los procedimientos más de lo necesario, el 29% responde que demora en la sección administrativa, el 13% indica que es en el Conducto Regular donde demora los procedimientos, el 11% en la sección de Personal, el 8% en Tránsito, el 5% en la Fiscalización, y el 3% los trámites de Jubilados.

4.4. Sistemas de Administración y Control Gubernamental en los Distritos Policiales

4.4.1. Programa Operativo Anual - POA

Los Distritos Policiales elaboran el POA en el mes de Septiembre para la próxima gestión, el cual contiene: la misión, la descripción correspondiente de los OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, siendo los más importantes:

- Fortalecer la capacidad de gestión administrativa y técnica.
- Potenciar el conocimiento y formación profesional.
- Participar en el control de los factores de riesgo que generan inseguridad.

- Desconcentrar los servicios policiales.

En los OBJETIVOS DE GESTIÓN INSTITUCIONALES se nombra el área funcional, el desglose de los objetivos, indicadores, responsables y los supuestos. En la parte inferior, indica el responsable de la información, de la elaboración, cargo y firma, también de quien o quienes aprueban el documento, vale decir el Comandante y el Sub Comandante.

Posteriormente se detallan los OBJETIVOS DE GESTIÓN Y OPERACIONES DE FUNCIONAMIENTO POR ÁREAS FUNCIONALES donde se realiza la descripción de los objetivos, indicadores, responsables y los supuestos.

Haciendo una comparación con las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones para la elaboración del POA, los Distritos Policiales, sí toman en cuenta los tres aspectos que son:

OPERACIONES DE FUNCIONAMIENTO

En esta parte menciona la descripción de las operaciones, los indicadores, fuentes de verificación, cronograma que se extiende todo el año de gestión y los responsables para la ejecución de las operaciones en forma detallada.

FORMULACION DE OBJETIVOS DE GESTION

En la formulación de los objetivos de gestión consideran: La misión de la entidad, el plan estratégico institucional, y los objetivos institucionales.

DETERMINACION DE OPERACIONES

En esta parte se debe ordenar lógica y secuencialmente las operaciones necesarias para alcanzar los objetivos de gestión por las áreas funcionales. Estos aspectos son tomados en cuenta en:

Las metas, las operaciones, estimación de tiempos que demandará la ejecución de las operaciones, cabe hacer notar que estos no se presentan de manera precisa con relación a la determinación de los recursos humanos para el desarrollo de las operaciones. No toman en cuenta los recursos materiales y equipos para concretar las operaciones, Identifican las unidades responsables de la ejecución de los programas de operaciones anuales.

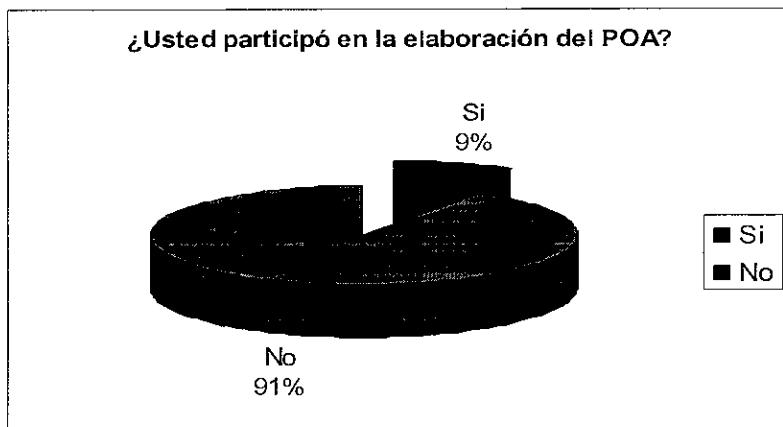
De acuerdo a resultados obtenidos de las encuestas realizadas al personal operativo, con relación a la participación del personal operativo, se tienen el siguiente cuadro:

CUADRO No. 9
PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO
EN LA ELABORACIÓN DEL POA - Preg. 2

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	19	9	9	9
No	191	91	91	100
Total	210	100	100	



GRÁFICO No. 11



El 91% del personal operativo No participa en la elaboración del POA y solo el 9% participa en la misma. La elaboración del POA está a cargo de la Plana Mayor de cada Distrito Policial este nivel no consulta directamente al personal operativo sobre sugerencias o información que coadyuve a la programación de operaciones del siguiente año.

4.4.2. Sistema de Organización Administrativa SOA

El Sistema de Organización Administrativa en los Distritos Policiales cuenta con las siguientes etapas:

- **Análisis Organizacional.**- Fue realizado, para la elaboración del nuevo Diseño Organizacional, en el presente trabajo, para la elaboración del

Manual de Procesos y Procedimientos, el análisis organizacional fue nuevamente realizado y actualizado.

- **Diseño Organizacional.** En esta parte, los Distritos Policiales cuentan con los siguientes elementos: Manual de Organización y Funciones, Manual de Descripción de Cargos; no contando con un Manual de Procesos y Procedimientos
- **Implantación del Diseño Organizacional.** Los Distritos Policiales se encuentran en proceso de implantación, sólo el Manual de Organización y Funciones.

4.4.3. Sistema de Presupuesto

De acuerdo a la estructura de la Policía Nacional el Presupuesto es realizado por el Comando General, sin embargo los requerimientos y solicitudes presupuestarias lo realiza cada Distrito Policial.

El presupuesto es elaborado por el Comando General de la Policía Nacional, a través del Departamento Administrativo, y la elaboración del POA es realizado por los Distritos Policiales. Se identifica que no existe coordinación en la elaboración de la Programación de Operaciones y la formulación presupuestaria, existen aspectos técnicos insuficientes para la elaboración de requerimientos presupuestarios.

4.4.4. Sistema de Administración de Personal

El subsistema de dotación de personal lo realiza el Comando General, incluyendo los siguientes procesos: clasificación, remuneración, selección de personal. El proceso de integración del funcionario se realiza en el Distrito.

La evaluación al desempeño de los funcionarios policiales es realizada en el interior del Distrito Policial, por el Nivel de Dirección y la Sección de Personal. La evaluación al desempeño se lo realiza de acuerdo a cronograma y programas de trabajo y la ejecución de los mismos. Por la importancia de este proceso es necesario formalizarlo.

4.4.5. Sistema de Administración de Bienes y Servicios

Con relación a este sistema, el Distrito Policial presenta las siguientes características:

Las contrataciones de bienes y servicios, son realizadas por el Comando General, sin embargo la ejecución de la adquisición es realizado por el Distrito, como por ejemplo la alimentación de la tropa. Otros bienes principales utilizados en los Distritos son: Combustible, material de escritorio, agentes químicos para patrullaje, etc. Existe control en el manejo de bienes especialmente de los agentes químicos y armamentos, pero con relación a los activos fijos muebles existen algunos problemas en su actualización. El subsistema de disposición de bienes es realizado por el Comando General.

4.4.6. Sistema de Tesorería y Crédito Público

El manejo de los ingresos y el financiamiento o crédito público, pagos para ejecutar el presupuesto de gasto lo realiza el Comando General.

4.4.7. Contabilidad Integrada

Los Distritos Policiales no cuentan con una unidad contable por esta razón no se realiza los registros de las transacciones, esta actividad es centralizada en el Comando General.

4.4.8. Sistema de Control Gubernamental.

No realizan los Distritos Policiales.

4.5. Análisis Prospectivo - Organización Administrativa de los Distritos Policiales

De acuerdo al análisis retrospectivo, se identifica la necesidad de elaborar manuales de procesos y procedimientos de acuerdo al modelo de administración por resultados Ley 1178, las cuales son las siguientes:

Programa Operativo Anual – POA

De acuerdo al análisis se requiere formalizar, la programación de operaciones, como el seguimiento en la ejecución del Programa Operativo Anual.

Sistema de Organización Administrativa SOA

Para que la estructura administrativa se fortalezca a la orientación del servicio a los usuarios o la sociedad civil, se identifica elaborar procesos y procedimientos: en la gestión de correspondencia, aprobación de documentos, coordinación con la sociedad civil para el apoyo de la seguridad ciudadana.

Sistema de Presupuesto

Los Distritos Policiales no tienen la autonomía sobre su presupuesto, este es administrado directamente por el Comando General.

Se hace necesario la elaboración de un manual de procesos de requerimientos presupuestarios elaborados por los Distritos Policiales, ya que el personal directivo tiene conocimiento de sus necesidades. Este presupuesto coadyuvará a prever los montos y la asignación de recursos a los requerimientos de la Programación de Operaciones.

Sistema de Administración de Personal

Se identifica la necesidad de formalizar la evaluación al desempeño de cada funcionario policial, y la capacitación permanente, especialmente al personal operativo.

Sistema de Administración de Bienes y Servicios

Se identifica formalizar la adquisición de bienes y servicios en coordinación con el Comando General, de esta manera coadyuvar la satisfacción de necesidades de requerimientos de bienes y servicios. Otro aspecto importante es la necesidad de actualizar los activos fijos muebles a cargo de los Distritos Policiales.

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico realizado, identifica, que en los Distritos Policiales, los procesos y procedimientos administrativos se realizan de forma rutinaria, teniéndose la necesidad de elaborar instrumentos administrativos técnicos para lograr los objetivos de los Distritos Policiales.

- La falta de comunicación ascendente impide tener información oportuna para el desarrollo administrativo eficiente.
- La mayoría de los funcionarios policiales para realizar las operaciones y procedimientos consultan el Manual de Funciones u otros documentos que tienen alguna relación con las actividades que realizan dentro de los Distritos Policiales.
- Un porcentaje elevado del personal operativo que pertenece a la tropa No participa en la elaboración del POA.
- La mayor parte de los policías encuentran dificultades en las operaciones y procedimientos administrativos que se desarrollan en las diferentes secciones (Planeamiento y Operaciones, Inteligencia, Administrativa y Personal).
- La falta de equipos entre ellos los motorizados, de comunicación, la falta de atención a los grados menores, dificultan el buen desempeño de las funciones y el desenvolvimiento en las actividades diarias de los funcionarios policiales.
- Las dificultades que se presentan en las operaciones y procedimientos administrativos son: la excesiva burocracia, carencia de instrumentos administrativos, falta de recursos, negligencia de algunos funcionarios.
- Se evidencia que los trámites internos que se realizan, duran más tiempo de lo previsto.
- Las solicitudes demoran más de lo necesario, en la Sección de Personal; influyendo en estos trámites, el conducto regular.
- El nivel de formación de la tropa es bajo e influye en el buen desempeño interno administrativo.
- Existe capacitación, pero no la suficiente, especialmente en el personal de tropa.

- No existen instrumentos administrativos técnicos para la selección de personal por mérito especialmente en los cargos administrativos.
- Existe un conducto regular rígido que ocasiona los retrasos de varios procedimientos administrativos.

Por los resultados encontrados se identifica la necesidad de elaborar los siguientes manuales de procesos y procedimientos:

- Elaboración del POA.
- Elaboración de requerimientos presupuestarios.
- Gestión de correspondencia del Distrito Policial.
- Aprobación de documentos.
- Atención de requerimientos de materiales y servicios del Distrito.
- Seguimiento en la ejecución del POA.
- Coordinación con la Sociedad Civil para el apoyo de la seguridad ciudadana.
- Control y evaluación del personal.
- Actualización de inventarios de materiales.
- Capacitación.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

CAPITULO V PROPUESTA

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LOS DISTRITOS POLICIALES LA PAZ – EL ALTO

El fortalecimiento de la gestión pública es fundamental para poder cumplir con los objetivos, uno de los componentes del fortalecimiento de la gestión administrativa, es el diseño de instrumentos de gerencia y organización de fácil aplicación por parte de los funcionarios de las instituciones públicas.

En este marco se ha elaborado el presente “Manual de Procesos y Procedimientos” para los Distritos Policiales de la Ciudad de La Paz y El Alto, documento que permitirá a los funcionarios de la Institución contar con una fuente de consulta y un modelo para la administración de los recursos (humanos y materiales) de la Institución.

Para el diseño y elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos se utilizó como punto de partida el diagnóstico realizado de los procesos y procedimientos que llevan a cabo los Distritos Policiales, en función a estos datos se pudo diseñar el presente manual los cuales están elaborados de acuerdo a los requerimientos que tiene ésta Institución.

El manual incluye diagramas de flujo de forma vertical, en los cuales las operaciones van de arriba hacia abajo, para que sean interpretados con facilidad.

5.1. Objetivos de la Propuesta

El Objetivo de la propuesta es lograr:

- Procedimientos transparentes, eficientes, con economía y oportunidad.
- Administración participativa y conocimiento de los resultados de gestión por parte de los niveles administrativos y operativos.
- Conocimiento y cumplimiento de la responsabilidad por la Función Pública en el ejercicio de las tareas asignadas en el manual pertinente a cada funcionario dentro de los Distritos Policiales.

El objetivo del Manual de Procesos y Procedimientos es proporcionar a los Distritos Policiales un instrumento de organización y consulta, enmarcado en los lineamientos de la Ley 1178, específicamente del Sistema de Organización Administrativa, el cual pueda orientar y servir de modelo a los funcionarios para realizar sus actividades de manera transparente y eficiente, para así de esta manera contribuir al logro de los objetivos institucionales.

5.2. Áreas de Aplicación

Las áreas de aplicación es toda la estructura organizacional de los cinco Distritos Policiales de la Ciudad de La Paz y El Alto.

5.3. Vigencia del Manual de Procedimientos

El Manual de Procesos y Procedimientos de los Distritos Policiales tendrán vigencia indefinida, mientras no haya modificaciones en la mencionada ley así como en sus Normas Básicas que la respaldan y mientras no se presenten reformas organizacionales al interior de la institución que ameriten un reajuste y adecuación del mismo.

5.4. Modificaciones y enmiendas

Las modificaciones, ajustes o reformulaciones de manual podrán ser dados, cuando el SOA requiera adecuarse a los cambios y condiciones del Programa de Operaciones Anual de los Distritos Policiales para el cumplimiento de los mismos, también cuando los cambios ocurridos en el entorno de la Institución requieran establecer mecanismos de adecuación en el Manual de Procesos y Procedimientos.

5.5. Simbología utilizada

A continuación se presenta la simbología que se utiliza para la interpretación de los diagramas de flujo, con el propósito de hacer que éstos sean de fácil comprensión de los procesos y procedimientos, se utilizaron sólo algunos de los símbolos de la norma ANSI:

SÍMBOLO	REPRESENTA
	TERMINAL: indica el inicio o la terminación del flujo.
	OPERACIÓN: representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	DECISIÓN O ALTERNATIVA: indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	DOCUMENTO O ARCHIVO: representa un archivo común y corriente de oficina, donde se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	CONECTOR: representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	CONECTOR DE PAGINA: representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	DIRECCIÓN DE FLUJO: o líneas de unión, conecta los símbolos señalando el orden en que se debe realizar las distintas operaciones.

5.6. INSTRUCTIVO DEL MANUAL

El instructivo que se presenta a continuación indica los diferentes componentes que forman parte de los cuadros de descripción del Manual de Procesos y Procedimientos.

- ↻ **Dependencia:** La unidad responsable de la ejecución del procedimiento.
- ↻ **Objetivo:** Explica el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento.
- ↻ **Unidades o Autoridades que participan en el procedimiento:** Explicación de las unidades organizacionales o autoridades que intervienen en el procedimiento según la secuencia que sigue el procedimiento.
- ↻ **Documentos y Formularios:** Explica sobre todos los documentos (información escrita) que intervienen y respaldan el procedimiento.
- ↻ **Descripción del procedimiento:** Explica el contenido de cada operación.
- ↻ **Nº de Operación:** Se refiere a la numeración de forma progresiva y el orden de cada una de las operaciones que conforman el procedimiento.
- ↻ **Responsable (s):** Nombre de las diferentes, unidades o puestos responsables de realizar cada operación.

A continuación se presenta la propuesta del Manual de Procesos y Procedimientos de los Distritos Policiales de la ciudad de La Paz y El Alto.



**MANUAL DE PROCESOS
Y PROCEDIMIENTOS
DE LOS DISTRITOS POLICIALES**

La Paz - Bolivia
2004



POLICÍA NACIONAL
DISTRITO POLICIAL
LA PAZ – BOLIVIA

MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO 01

NOMBRE DEL PROCESO:
ELABORACION DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

OBJETIVO DEL PROCESO: Contar con el Plan Operativo Anual como una herramienta técnica administrativa que permita realizar cada una de las actividades programadas para la gestión.

NUMERO Y NOMBRE DE LOS PROCESOS:

01. Recopilación de información.
02. Diagnóstico de la situación actual.
03. Identificación de necesidades.
04. Realización de la Planificación Participativa (priorización de necesidades).
05. Formulación de objetivos de gestión.
06. Programación de Operaciones.
07. Compatibilización de los Programas de Operaciones.
08. Asignación de términos monetarios a las diferentes actividades de operaciones.
09. Presentación del POA.

INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO: Solicitudes, requerimientos y necesidades de la sociedad civil.

DEPARTAMENTOS Y UNIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO

- COMANDO DISTRITO POLICIAL
- SUB COMANDO
- RELACIONES PÚBLICAS
- SECCIÓN PERSONAL, INTELIGENCIA, PLANEAMIENTO Y OPERACIONES, ADMINISTRACIÓN.

REGISTROS, FORMULARIOS O IMPRESOS

- Informes.
- Cuadro comparativo de la anterior gestión.
- Tablas del POA.

SALIDA QUE GENERA EL PROCESO: POA Elaborado.

TIEMPO DE DURACIÓN DEL PROCESO: 2 Meses.

DISTRITO POLICIAL	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	COD.: 01
ELABORACION DEL PLAN OPERATIVO ANUAL		

	UNIDAD (ES)	RESPONSABLE	DESCRIPCION	FLUJOGRAMA
1	RELACIONES PÚBLICAS	Jefe de Relaciones Públicas	Recopilación de información: del personal operativo, sociedad civil; registrando las sugerencias, observaciones y opiniones acerca de los servicios policiales.	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> a[/a/] </pre>
2	COMANDO DISTRITO SUB COMANADO, SECCIONES	Comandante de Distrito	Diagnóstico de la situación actual: Realizar el análisis interno de las actividades desarrolladas, los resultados logrados, contingencias, desvíos, necesidades emergentes, la identificación y disponibilidad de los recursos para la gestión, determinando las fortalezas y debilidades de la Unidad. Realizar el análisis externo o del entorno que delimita el campo de acción de la Unidad considerando el efecto de las variables económicas, tecnológicas, políticas y legales, identificando las oportunidades y amenazas.	
3	COMANDO DISTRITO SUB COMANADO, SECCIONES	Comandante de Distrito	Identificar todas las necesidades, requerimientos, problemas y propósitos que tenga que atender el Distrito Policial durante la gestión.	
4	COMANDO DISTRITO SUB COMANADO, SECCIONES	Comandante de Distrito	Realizar la planificación participativa priorizando todas las necesidades, requerimientos, problemas y propósitos más importantes que podrá atender el Distrito Policial.	
5	COMANDO DISTRITO SUB COMANADO, SECCIONES	Comandante de Distrito	Formular objetivos de gestión de la entidad, en objetivos de gestión por sección funcional con el fin de que cada una de éstas elabore sus objetivos de gestión. Seguidamente, definir los resultados que se prevén alcanzar en el corto plazo concordante con los objetivos.	

6	COMANDO DISTRITO SUB COMANADO, SECCIONES	Comandante de Distrito	<p>Se definirán las operaciones precisando los recursos materiales, humanos, se cuantifica metas, tiempos, y los resultados que se pretende obtener como los beneficiarios.</p> <p>*Ordenamiento lógico de las operaciones necesarias.</p> <p>*Determinación de metas para cada operación.</p> <p>*Determinación de los tiempos que demandará la ejecución de las operaciones estableciendo su inicio y finalización, en unidades de tiempo.</p> <p>*Determinación de recursos materiales, equipos bienes muebles e inmuebles y servicios para concretar las operaciones y alcanzar los objetivos de gestión.</p> <p>*Identificación de las unidades responsables de la ejecución de los programas de operaciones.</p> <p>*Descripción de los resultados cuantificables que se pretende obtener.</p> <p>*Elaborar indicadores de eficiencia y eficacia que permitan verificar el grado de alcance de los objetivos de gestión y el desarrollo de las operaciones.</p>	<pre> graph TD A{{a}} --> B[6] </pre>
7	SUB COMANADO DISTRITO	Sub Comandante de Distrito	<p>Compatibilizar, los programas de operaciones de las áreas funcionales. Coordinando requerimientos de recursos humanos, bienes y servicios.</p>	<pre> graph TD B --> C[7] </pre>
8	SECCIÓN ADMINISTRATIVA	Jefe de Sección Administrativa	<p>Asignación de términos monetarios a las diferentes actividades de operaciones.</p>	<pre> graph TD C --> D[8] </pre>
9	COMANDO DISTRITO	Comandante de Distrito	<p>Se presenta el POA concluido al Comando Departamental para su aprobación.</p>	<pre> graph TD D --> E[9] E --> F([Fin]) </pre>



POLICÍA NACIONAL
DISTRITO POLICIAL
LA PAZ – BOLIVIA

MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO 02

NOMBRE DEL PROCESO:
ELABORACIÓN DE REQUERIMIENTO PRESUPUESTARIO

OBJETIVO DEL PROCESO: Contar con una herramienta administrativa que permita elaborar requerimiento de presupuesto, de acuerdo a las necesidades del Distrito Policial, bajo las Normas Básicas y la Ley 1178.

NUMERO Y NOMBRE DE LOS PROCESOS:

01. Preiniciación - Revisión y análisis de los requerimientos del POA.
02. Se recaba datos sobre recursos presupuestarios estimados a otorgarse al Distrito Policial por el Comando General.
03. Elaboración y formulación del requerimiento del presupuesto.
04. Visto bueno del presupuesto por el Comando de Distrito.
05. Reformulación.
06. Presentación al Comando Departamental para su aprobación.

INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO:

- Planes, necesidades, programas y proyectos.
- Requerimientos de bienes y servicios.

DEPARTAMENTOS Y UNIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO

- COMANDO DISTRITO
- SUB COMANDO DISTRITO
- SECCIÓN ADMINISTRATIVA

REGISTROS, FORMULARIOS O IMPRESOS

- Planilla de Ingresos.
- Planilla de Gastos.
- Modelo de Presupuesto de Recursos y Gastos.

SALIDA QUE GENERA EL PROCESO Presupuesto Anual del Distrito Policial Elaborado.

TIEMPO DE DURACIÓN DEL PROCESO 2 meses.

DISTRITO POLICIAL	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	COD.: 02
	ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO	

	UNIDAD (ES)	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	FLUJOGRAMA
1	SECCIÓN ADMINISTRATIVA	Jefe de Sección Administrativa	Revisar y analizar los requerimientos del POA.	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4{4} 4 -- NO --> 5[5] 5 --> 4 4 -- SI --> 6[6] 6 --> Fin([Fin]) </pre>
2	SECCIÓN ADMINISTRATIVA	Ecónomo	Informarse sobre recursos presupuestarios estimados a otorgarse al Distrito Policial por el Comando General y por fuente de financiamiento.	
3	SECCIÓN ADMINISTRATIVA	Ecónomo	Elaborar y formular el presupuesto, asignándole valores monetarios a los diferentes requerimientos, actividades, necesidades, programas y proyectos descritos en el POA.	
4	COMANDO DISTRITO	Comandante de Distrito	Analizar presupuesto, Decisión ¿El presupuesto está de acuerdo con el POA? Si Se firma visto bueno. No Se detalla observación y devuelve para su corrección.	
5	SECCIÓN ADMINISTRATIVA	Jefe de Sección Administrativa	Realizar la reformulación y corrección de la observación.	
6	SUB COMANDO DISTRITO	Sub Comandante	Presentación al Comando Departamental el Presupuesto requerido del Distrito Policial para su aprobación.	



POLICÍA NACIONAL
DISTRITO POLICIAL
LA PAZ – BOLIVIA

MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO 03

NOMBRE DEL PROCESO:
GESTIÓN DE CORRESPONDENCIA DEL DISTRITO
POLICIAL

OBJETIVO DEL PROCESO: Gestionar toda documentación y correspondencia recibida por el Distrito Policial, para dar respuesta a las solicitudes y requerimientos de las mismas.

NUMERO Y NOMBRE DE LOS PROCESOS:

01. Recepción de documentos y registro correspondiente.
02. Lectura y análisis de correspondencia recibida.
03. Decisión sobre la necesidad de coordinación entre instancias.
04. Comunicación interna con la sección o instancia necesaria.
05. Coordinación con otras instancias policiales.
06. Registro de la decisión tomada, acerca de los requerimientos.
07. Se Informa al remitente de la correspondencia sobre la decisión tomada.

INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO:

- Cartas, solicitudes, documentos, correspondencia en general.
- Material de oficina.

DEPARTAMENTOS Y UNIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO

- COMANDO DISTRITO
- SUB COMANDO DISTRITO
- SECRETARÍA GENERAL

REGISTROS, FORMULARIOS O IMPRESOS

- Libro de registro de correspondencia recibida.
- Nota de observaciones de respuesta.
- Libro de registro de correspondencia respondida.

SALIDA QUE GENERA EL PROCESO Respuesta de toda documentación y correspondencia recibida.

TIEMPO DE DURACIÓN DEL PROCESO Un día.

DISTRITO POLICIAL	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	COD.: 03
	GESTIÓN DE CORRESPONDENCIA DEL DISTRITO POLICIAL	

	UNIDAD (ES)	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	FLUJOGRAMA
1	SECRETARÍA GENERAL	Secretaria	Recepción de correspondencia para el Distrito Policial y el registro correspondiente de los mismos en orden correlativo.	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3{3} 3 -- SI --> 4[4] 3 -- NO --> 6[6] 4 --> 5[5] 5 --> 6 6 --> 7[7] 7 --> Fin([Fin]) </pre>
2	COMANDO DISTRITO	Comandante de Distrito	Realizar la lectura y análisis del documento para dar respuesta a los mismos.	
3	COMANDO DISTRITO	Comandante de Distrito	Decisión ¿Necesidad de coordinación con las secciones y otras instancias policiales? No Pasa siguiente etapa. Si Se programa reunión.	
4	SECRETARÍA GENERAL	Secretaria	Realizar la comunicación interna con la sección o instancia necesaria.	
5	SUB COMANDO DISTRITO	Sub Comandante	Coordinar con otras instancias policiales para cumplir los requerimientos y solicitudes del documento de acuerdo a leyes planes y disposiciones vigentes.	
6	SECRETARÍA GENERAL	Secretaria	Registrar la decisión tomada, acerca de los requerimientos.	
7	SECRETARÍA GENERAL	Secretaria	Informar al remitente de la correspondencia sobre la decisión tomada y archivar el documento original.	



POLICÍA NACIONAL
DISTRITO POLICIAL
LA PAZ – BOLIVIA

MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO 04

NOMBRE DEL PROCESO:
APROBACIÓN DE DOCUMENTOS

OBJETIVO DEL PROCESO: Aprobación de documentos que contribuyan a los objetivos y actividades del Distrito Policial.

NUMERO Y NOMBRE DE LOS PROCESOS:

01. Recepción y registro del documento.
02. Análisis del documento.
03. Decisión sobre la aprobación del documento.
04. Corrección del documento según observación.
05. Registro en libro de la decisión tomada.
06. Comunicación al remitente sobre respuesta final del documento.

INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO:

- POAs, Solicitudes, sugerencias, planes y programas, ordenanzas, otros documentos.

DEPARTAMENTOS Y UNIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO

- COMANDO DISTRITO
- SECRETARÍA GENERAL
- SECCIONES Y UNIDADES (REMITENTE DE SOLICITUD)

REGISTROS, FORMULARIOS O IMPRESOS

- Libro de Registros.
- Notas de Atención, (Hojas de trámites externos).

SALIDA QUE GENERA EL PROCESO Documentación Aprobada.

TIEMPO DE DURACIÓN DEL PROCESO Un día.

DISTRITO POLICIAL	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	COD.:04
	APROBACIÓN DE DOCUMENTOS	

	UNIDAD (ES)	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	FLUJOGRAMA
1	SECRETARÍA GENERAL	Secretaria	Recepción y registro del documento, sellar copia y devolver al solicitante, ordenar correlativamente.	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3{3} 3 -- SI --> 5[/5/] 3 -- NO --> 4[4] 4 --> 5 5 --> 6[6] 6 --> Fin([Fin]) </pre>
2	COMANDO DISTRITO	Comandante de Distrito	Analizar el documento de acuerdo al requerimiento, y a planes institucionales.	
3	COMANDO DISTRITO	Comandante de Distrito	Decisión ¿El documento es aprobado? No Devolución del documento, adjuntando nota de observación. Sí Sigue el curso.	
4	SECCIÓN O UNIDAD REMITENTE	Remitente	Corrección del documento según observación (si indica en la observación).	
5	SECRETARÍA GENERAL	Secretaria	Registrar en libro, decisión final, sobre solicitud del documento.	
6	SECRETARÍA GENERAL	Secretaria	Comunica a la remitente respuesta final de la solicitud del documento.	



POLICÍA NACIONAL
DISTRITO POLICIAL
LA PAZ – BOLIVIA

MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO 05

NOMBRE DEL PROCESO:
ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS DE MATERIALES Y
SERVICIOS DEL DISTRITO

OBJETIVO DEL PROCESO: Proporcionar oportunamente bienes, materiales y servicios de acuerdo a los requerimientos del Distrito Policial y las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.

NUMERO Y NOMBRE DE LOS PROCESOS:

01. Recepción de requerimientos de materiales.
02. Verificación del material en kardex de existencia.
03. Elaboración formulario "Solicitud de compra de materiales".
04. Solicitud a proveedores cotización.
05. Elaboración del cuadro comparativo de cotización.
06. Adjudicación de la compra o contratación.
07. Elaboración de orden de compra.
08. Recepción del material.
09. Elaboración de la orden de pago.
10. Elaboración de Cheque y recibo de pago.
11. Entrega de Cheque.
12. Entrega de Material al solicitante.

INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO:

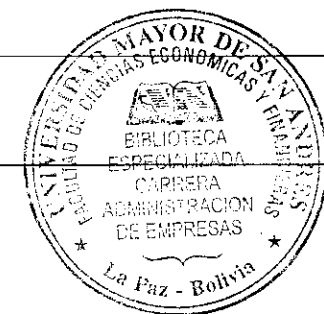
- Solicitudes, requerimientos de material o servicio.

DEPARTAMENTOS Y UNIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO

- COMANDO GENERAL DE LA POLICIA – UNIDAD ADMINISTRATIVA.
- SECCIÓN ADMINISTRATIVA.

REGISTROS, FORMULARIOS O IMPRESOS

- Formulario de pedido, formulario de solicitud de cotizaciones.
- Cuadro comparativo de cotización.
- Registro de Ingreso de materiales a depósito.



SALIDA QUE GENERA EL PROCESO Bienes materiales y servicios.

TIEMPO DE DURACIÓN DEL PROCESO 1 día si existe en almacenes y 10 días para compra.

DISTRITO POLICIAL	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	COD.: 05
ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS DE MATERIALES Y SERVICIOS DEL DISTRITO		

No.	UNIDAD (ES)	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	FLUJOGRAMA
1	SECCIÓN ADMINISTRATIVA	Ecónomo	Recepción de requerimiento de materiales, según Plan Operativo, de las diferentes secciones y unidades del Distrito Policial.	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2{2} 2 -- SI --> 3[3] 2 -- NO --> 3 3 --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> 7[7] 7 --> 8[8] 8 --> a{a} 8 --> b{b} </pre>
2	SECCION ADMINISTRATIVA	Ecónomo	Verificar ¿Existe el material solicitado? No Inicia procedimiento de adquisición. Sí Registra en el formulario de solicitud.	
3	SECCION ADMINISTRATIVA	Ecónomo	Iniciar el procedimiento de adquisición, llenando y firmando el formulario "Solicitud de Compra de Materiales" con dos copias una para Contabilidad (Comando Dptal.), y otra para el archivo de administración.	
4	SECCION ADMINISTRATIVA	Ecónomo	Elaborar y distribuir a proveedores legalmente constituidos tres solicitudes de cotización.	
5	SECCION ADMINISTRATIVA	Jefe de Sección Administrativa	Elaborar cuadro comparativo de cotizaciones, incluyendo cantidad, costo, procedencia, del artículo requerido, se adjunta las proformas con el nombre, firma y sello del proveedor.	
6	COMANDO GENERAL	Jefe de Sección Administrativa (COMANDO GENERAL)	Aprueban la adjudicación y autorización de compra, con relación a la calidad, precio, etc.	
7	SECCION ADMINISTRATIVA	Jefe de Sección Administrativa	Elaborar la orden de compra y remite al proveedor y a Contabilidad (Comando) quedándose con una copia para su kardex.	
8	SECCION ADMINISTRATIVA	Jefe de Sección Administrativa	Recepcionar material, de la empresa adjudicada, verificando la descripción del requerimiento, calidad, cantidad, etc., se firma la conformidad.	

9	COMANDO GENERAL	Jefe de Sección Administrativa (COMANDO)	Elaborar orden de pago adjuntando el formulario de pedido, cuadro comparativo de cotización nota fiscal del proveedor, formulario de ingreso de materiales a almacén.	<pre> graph TD a{{a}} --> 12 b{{b}} --> 9[9] 9 --> 10[10] 10 --> 11[11] 11 --> 12[12] 12 --> Fin([Fin]) </pre>
10	COMANDO GENERAL	Jefe de Sección Administrativa (COMANDO)	Elaborar Cheque y recibo de pago, se firma la orden de pago.	
11	COMANDO GENERAL	Jefe de Sección Administrativa (COMANDO)	Recibir nota fiscal con sello de cancelado, hace firmar recibo y se entrega el cheque al proveedor.	
12	SECCION ADMINISTRATIVA	Ecónomo	Entregar el material a la unidad solicitante la que verifica la calidad y cantidad y firma su conformidad.	



POLICÍA NACIONAL
DISTRITO POLICIAL
LA PAZ – BOLIVIA

MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO 06

NOMBRE DEL PROCESO:
SEGUIMIENTO DE LA EJECUCION DEL POA

OBJETIVO DEL PROCESO: Cumplimiento en la ejecución del POA en el Distrito Policial.

NUMERO Y NOMBRE DE LOS PROCESOS:

01. Verificación de la ejecución del POA.
02. Evaluación de resultados del POA.
03. Comparación; si los resultados se cumplen acorde al POA.
04. Se Informa a la Unidad, Compañía o Sección correspondiente sobre la observación.
05. Generación de medidas correctivas.
06. Se da cumplimiento al POA.

INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO:

- Informes, resultado de operaciones.

DEPARTAMENTOS Y UNIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO

- COMANDO DISTRITO
- SUB COMANDO DISTRITO
- SECCION PLANEAMIENTO Y OPERACIONES

REGISTROS, FORMULARIOS O IMPRESOS

- Registro de evaluación de resultados.

SALIDA QUE GENERA EL PROCESO Plan Operativo Anual Cumplido.

TIEMPO DE DURACIÓN DEL PROCESO 5 días.

* La evaluación se realizará trimestralmente y a la finalización de la gestión.

DISTRITO POLICIAL	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	COD.: 06
SEGUIMIENTO DE LA EJECUCION DEL POA		

	UNIDAD (ES)	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	FLUJOGRAMA
1	COMANDO DISTRITO SUBCOMANDO	Comandante de la Unidad-Sub Comandante	Verificarán que el Programa de Operación Anual esté ejecutándose de acuerdo a lo programado, en cada una de las Secciones y Unidades , analizando los resultados de cada una de las operaciones, los servicios producidos, los recursos humanos, materiales y el tiempo que se han utilizado.	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3{3} 3 -- SI --> 6[6] 3 -- NO --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6 6 --> Fin([Fin]) </pre>
2	SUB COMANDO DISTRITO	Sub Comandante	Evaluación de resultados obtenidos contemplando aspectos cuantitativos y cualitativos, basándose en la verificación de la ejecución, a los indicadores de eficacia y eficiencia y otros aspectos que permitan medir el grado de cumplimiento de las operaciones y el logro de los objetivos.	
3	SUB COMANDO DISTRITO	Sub Comandante	Comparación: ¿Los resultados se cumplen acorde al POA? No Registrar la observación. Si Aliento para continuar.	
4	SECCION PP. Y OO	Jefe de Sección	Se Informa a la Unidad, Compañía o Sección correspondiente sobre la observación.	
5	SUB COMANDO DISTRITO	Sub Comandante	Se genera medidas correctivas en coordinación con la unidad, de acuerdo con los factores que incidieron para el no-cumplimiento.	
6			Se da cumplimiento al POA.	



POLICÍA NACIONAL
DISTRITO POLICIAL
LA PAZ – BOLIVIA

MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO 07

NOMBRE DEL PROCESO:
COORDINACIÓN CON LA SOCIEDAD CIVIL PARA EL
APOYO A LA SEGURIDAD CIUDADANA

OBJETIVO DEL PROCESO: Coordinación administrativa con la sociedad Civil a fin de apoyar la Seguridad Ciudadana.

NUMERO Y NOMBRE DE LOS PROCESOS:

01. Solicitud de sugerencias a entidades civiles para coadyuvar la seguridad ciudadana.
02. Recepción de sugerencias.
03. Evaluación de la sugerencia y solicitudes.
04. Preparación del planes y estrategias.
05. Entrega de una copia de la estrategia de seguridad a la Entidad Civil beneficiaria.
06. Ejecución del plan y la estrategia.
07. Comparación del cumplimiento de satisfacción de necesidades con la implementación de la estrategia.
08. Realización de medidas correctivas.
09. Apoyo al cumplimiento de la seguridad Ciudadana.

INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO:

- Solicitudes, necesidades, requerimientos, etc.

DEPARTAMENTOS Y UNIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO

- COMANDO DISTRITO
- SUB COMANDO DISTRITO
- RELACIONES PÚBLICAS
- SECRETARIA GENERAL
- SECCIÓN DE PLANEAMIENTO Y OPERACIONES
- JEFE DE LA SECCION DE INTELIGENCIA
- COMPAÑIAS DE PATRULLAJE

REGISTROS, FORMULARIOS O IMPRESOS

- Libros de registros.
- Notas de instrucción y observación.

SALIDA QUE GENERA EL PROCESO Seguridad Ciudadana apoyada.

TIEMPO DE DURACIÓN DEL PROCESO Tiempo que requiera el plan.

DISTRITO POLICIAL	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	COD.: 07
	COORDINACIÓN CON LA SOCIEDAD CIVIL PARA EL APOYO A LA SEGURIDAD CIUDADANA	

	UNIDAD (ES)	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	FLUJOGRAMA
1	RELACIONES PÚBLICAS	Jefe de Relaciones Públicas	Solicita sugerencias de servicios policiales, a entidades civiles (OTBs, Unidades Educativas, Asociaciones, etc.) del Distrito, en el cual presenten sus necesidades y requerimientos policiales.	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> 7{7} 7 -- SI --> Fin([Fin]) 7 -- NO --> 8[8] 8 --> Fin </pre>
2	SECRETARÍA GENERAL	Secretaria	Recepcionar y registrar las sugerencias y necesidades de la sociedad civil.	
3	COMANDO, SUB COMANDO DISTRITO	Comandante, Sub Comandante de Distrito	En coordinación con el Jefe de la Sección Planeamiento y Operaciones, evalúan las sugerencias y hechos proporcionado por las entidades civiles.	
4	SECCIÓN PLANEAMIENTO Y OPERACIONES	Jefe de Sección de Planeamiento y Operaciones	Formular planes, estrategias y ordenes de operaciones para la ejecución de servicios y operaciones tácticas para brindar seguridad a la sociedad, incluyendo Indicadores de servicio.	
5	RELACIONES PÚBLICAS	Relaciones Públicas	Entregar una copia de la estrategia de Seguridad Ciudadana a la entidad civil beneficiaria.	
6	COMPAÑÍAS DE PATRULLAJE	Comandante de Compañías de Patrullaje	Ejecutar el plan y la estrategia elaborada.	
7	COMPAÑÍA DE PATRULLAJE	Comandante de Compañía de Patrullaje	Comparar ¿Se ha satisfecho la necesidad con la implementación de la estrategia? No Se coordina con la sección de Inteligencia y los policías patrulleros. Si Se informa a la superioridad.	
8	SECCION INTELIGENCIA	Jefe de Sección de Inteligencia	Corregir oportunamente la dificultad presentada en coordinación con el Comandante de las Compañías de Patrullaje.	
9			Apoyo al cumplimiento de la seguridad Ciudadana.	



POLICÍA NACIONAL
DISTRITO POLICIAL
LA PAZ – BOLIVIA

MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO 08

NOMBRE DEL PROCESO:
CONTROL Y EVALUACIÓN AL PERSONAL

OBJETIVO DEL PROCESO: Control y evaluación de las actividades de los funcionarios policiales para un eficiente desempeño.

NUMERO Y NOMBRE DE LOS PROCESOS:

01. Control de asistencia, hora de ingreso del personal del Distrito Policial.
02. Supervisión de las actividades realizadas diarias del personal.
03. Evaluación del desempeño.
04. Comunicación con instancia superior.
05. Revisión del desempeño de cada funcionario.
06. Llamada de atención al funcionario policial de acuerdo a la falta.
07. Archiva la evaluación de cada funcionario policial.

INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO:

- Diagnóstico de resultados.
- Partes y registros de asistencia.
- Clima organizacional.

DEPARTAMENTOS Y UNIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO

- COMANDO DE DISTRITO
- SUB COMANDO DE DISTRITO
- SECCION DE PERSONAL
- SECRETARÍA GENERAL

REGISTROS, FORMULARIOS O IMPRESOS

- Libro de asistencia del personal.
- Registro de la Evaluación al Desempeño.
- Memorándums y Notas de observación.

SALIDA QUE GENERA EL PROCESO Cumplimiento de horario, funciones y resultados del personal.

TIEMPO DE DURACIÓN DEL PROCESO Control y supervisión al personal diariamente - Evaluación al desempeño trimestralmente

DISTRITO POLICIAL	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	COD.: 08
	CONTROL Y EVALUACIÓN AL PERSONAL	

	UNIDAD (ES)	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	FLUJOGRAMA
1	SECCIÓN PERSONAL	Encargado de Kardex y Archivo	Controlar la asistencia, hora de entrada diaria, de todo el personal del Distrito a través de partes y registros de asistencia.	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5{5} 5 -- NO --> 6[6] 5 -- SI --> 7[7] 6 --> 7 7 --> Fin([Fin]) </pre>
2	SECCIÓN PERSONAL	Encargado de Movimiento de Personal	Supervisar diariamente las actividades realizadas por el personal.	
3	SECCIÓN PERSONAL	Jefe de la Sección de Personal	Evaluar el desempeño: la calidad y cantidad de resultados alcanzados, de cada sección y/o unidad, uso de recursos materiales, cumplimiento de normas, organización en el trabajo, resolución de problemas, etc.	
4	SECCIÓN PERSONAL	Jefe de la Sección de Personal	Comunicar a instancia superior (Sub Comando) y entrega la evaluación del personal incluyendo instrumentos de evaluación, registros de asistencia y supervisión.	
5	SUB COMANDO DISTRITO	Sub Comandante	Revisión del desempeño de cada funcionario ¿Existe un desempeño eficiente? No. Se elabora documento de llamada de atención. Sí. Se firma el Visto Bueno en los registros.	
6	SUB COMANDO DISTRITO	Sub Comandante	Hacer llegar memorándums de llamada de atención u otro documento, de acuerdo a normas del Sistema de Organización de Personal y Reglamento de Disciplina y Sanciones.	
7	SECCION PERSONAL	Jefe de la Sección Personal	Archivar evaluación de cada funcionario policial.	



POLICÍA NACIONAL
DISTRITO POLICIAL
LA PAZ – BOLIVIA

MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO 09

NOMBRE DEL PROCESO:
ACTUALIZACION DE INVENTARIO DE MATERIALES

OBJETIVO DEL PROCESO: Contar con el inventario actualizado de los bienes y materiales del Distrito Policial.

NUMERO Y NOMBRE DE LOS PROCESOS:

01. Revisión de inventarios de activos fijos y otros documentos.
02. Verificación con exactitud la existencia de materiales y bienes en operación con la documentación existente.
03. Control de la existencia de irregularidades.
04. Se informa al Comandante del Distrito.
05. Se establece responsabilidades.
06. Verificación de la reposición de bienes.
07. Actualización del registro de inventario.
08. Aprobación del nuevo Inventario Actualizado.
09. Corrección de la observación.
10. Archivo del documento.

INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO:

- Inventarios de la anterior gestión.
- Documentos (facturas, registros, etc.).

DEPARTAMENTOS Y UNIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO

- COMANDO DISTRITO
- SECCIÓN ADMINISTRATIVA – ECÓNOMO- ACTIVOS FIJOS

REGISTROS, FORMULARIOS O IMPRESOS

- Hojas de Kardex.
- Registros.
- Formularios de Inventarios.

SALIDA QUE GENERA EL PROCESO Inventario actualizado de bienes del Distrito Policial.

TIEMPO DE DURACIÓN DEL PROCESO 15 días.

DISTRITO POLICIAL	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	COD.: 09
ACTUALIZACION DE INVENTARIO DE MATERIALES		

	UNIDAD (ES)	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	FLUJOGRAMA
1	SECCIÓN ADMINISTRATIVA	Ecónomo-Activos Fijos	Revisar inventarios de activos fijos y otros documentos inherentes al mismo de la anterior gestión.	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3{3} 3 -- SI --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> 7[7] 7 --> 8{8} 8 -- SI --> 9[9] 8 -- NO --> 10[10] 3 -- NO --> 10 9 --> 10 10 --> Fin([Fin]) </pre>
2	SECCIÓN ADMINISTRATIVA	Ecónomo-Activos Fijos	Verificar con exactitud mediante la observación directa y los registros de inventario, los materiales y bienes en operación, que se encuentren en depósito, mantenimiento, infraestructura de las secciones, etc.	
3	SECCIÓN ADMINISTRATIVA	Ecónomo-Activos Fijos	Control ¿Existe material faltante, sobrantes o dañados? Si Identificación del responsable. No Visto Bueno del registro.	
4	SECCIÓN ADMINISTRATIVA	Ecónomo-Activos Fijos	Informar al Sub Comandante del Distrito sobre la condición y estado físico de los materiales.	
5	COMANDO DISTRITO	Comandante de Distrito	Establecer responsabilidades por mal uso, negligencia, descuido o sustracción, y la respectiva sanción que establece la Ley 1178.	
6	SECCIÓN ADMINISTRATIVA	Ecónomo-Activos Fijos	Verificar las incorporaciones o reposiciones de los materiales y bienes.	
7	SECCIÓN ADMINISTRATIVA	Ecónomo-Activos Fijos	Realizar la actualización de los inventarios.	
8	COMANDO DISTRITO	Comandante de Distrito	Tomar Decisión ¿Se aprueba el inventario actualizado? Si Firma el documento. No Anota la observación.	
9	SECCIÓN ADMINISTRATIVA	Ecónomo-Activos Fijos	Corregir la observación encontrada.	
10	SECCIÓN ADMINISTRATIVA	Ecónomo-Activos Fijos	Archivar documento.	



POLICÍA NACIONAL
DISTRITO POLICIAL
LA PAZ – BOLIVIA

MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO 10

NOMBRE DEL PROCESO:
CAPACITACION

OBJETIVO DEL PROCESO: Actualizar a los funcionarios policiales en aspectos técnicos, y administrativos para el cumplimiento de los fines del Distrito Policial.

NUMERO Y NOMBRE DE LOS PROCESOS:

01. Identificar necesidades de Capacitación de acuerdo a los resultados de los diferentes servicios.
02. Programación de la Capacitación.
03. Aprobación de capacitación por el Sub Comando de Distrito.
04. Corrección o adecuación de la observación.
05. Ejecución de la Capacitación.
06. Evaluación de la Capacitación.
07. Aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridas en el desempeño de funciones.

INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO:

- Evaluación al desempeño.
- Convenios de capacitación.
- Necesidades de capacitación.

DEPARTAMENTOS Y UNIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO

- COMANDO DISTRITO
- SUB COMANDO DISTRITO
- SECCION PERSONAL – ENCARGADO MOVIMIENTO DE PERSONAL
- SECCIÓN DE PLANEAMIENTO Y OPERACIONES

REGISTROS, FORMULARIOS O IMPRESOS

- Lista de inscritos.
- Lista de calificaciones, Certificados.

SALIDA QUE GENERA EL PROCESO Personal preparado, y actualizado con nuevos conocimientos y habilidades.

TIEMPO DE DURACIÓN DEL PROCESO De acuerdo al tema a dictarse.

*La evaluación de los resultados obtenidos se llevará a cabo a los 60 días después del curso.

DISTRITO POLICIAL	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	COD.: 10
	CAPACITACION	

	UNIDAD (ES)	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	FLUJOGRAMA
1	SECCIÓN PERSONAL	Encargado Movimiento de Personal	Identificará las necesidades de capacitación (tema a dictarse) de los funcionarios del Distrito por medio de resultados, servicios realizados, evaluaciones al desempeño, registros, etc.	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3{3} 3 -- SI --> 5[5] 3 -- NO --> 4[4] 4 --> 5 5 --> 6[6] 6 --> 7[7] 7 --> Fin([Fin]) </pre>
2	SECCIÓN PERSONAL	Jefe de la Sección de Personal.	Programará: Objetivos de aprendizaje, contenidos, actividades, métodos de capacitación, técnicas e instrumentos, destinatarios, duración, instructores, criterios de evaluación y los recursos necesarios.	
3	COMANDO, SUB COMANDO DISTRITO	Comandante Sub Comandante	¿Aprueba plan de capacitación? Si. Firma el Visto Bueno. No. Anota observaciones.	
4	SECCIÓN PERSONAL	Jefe de la Sección de Personal.	Corrección o adecuación de las observaciones.	
5	SECCIÓN PERSONAL	Encargado Movimiento de Personal	Se realiza la capacitación conforme a la programación y a los recursos disponibles.	
6	COMANDO, SUB COMANDO DISTRITO	Comandante Sub Comandante	Evaluar capacitación en: La logística del evento de capacitación, el grado de satisfacción de los participantes, contenido, técnicas y métodos empleados. También evaluará el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje en términos de los conocimientos y habilidades adquiridos por los participantes.	
7	SECCIÓN PLANEAMIENTO Y OPERACIONES	Planeamiento y Operaciones.	Determinará el nivel de aplicación efectiva de los conocimientos y habilidades adquiridas o el cambio del comportamiento, expresadas en el logro de los objetivos del puesto, así como el impacto en el desempeño del funcionario policial.	

5.7. Propuesta de implantación del Manual de Procesos y Procedimientos

OBJETIVO

Facilitar la implantación de los Manuales de Procesos y Procedimientos, de acuerdo a los resultados del diseño organizacional, y la aplicación de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.

5.7.1. Plan y Estrategia de Implementación

El plan y la estrategia de implementación, esta dirigido a definir el camino y método específico para lograr el cumplimiento y ajuste del nuevo manual.

Plan de Implementación

CUADRO No. 10
PLAN DE ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDAD	SUB ACTIVIDAD	ACTORES	EVALUACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA
1. Aprobación de instrumentos organizacionales por los Comandos Distritales. - Manual de procesos - Manual de Procedimientos - Flujogramas	Reuniones para la Revisión y Corrección de los Manuales (actividad ya realizada)	- Comandantes y Sub Comandantes de los Distritos Policiales - Jefes de Secciones	Documento de conformidad de los manuales aprobado, por los cinco Comandantes de los Distritos Policiales (actualmente realizado)
2. Aprobación de Manuales por el Comando General	Revisión general y cumplimiento de otros requisitos y formalidades para su aprobación	- Comando General de la Policía – Dirección Nacional de Planeamiento y Operaciones	Resolución Administrativa del Comando General aprobando el Manual de Procesos y Procedimientos.
3. Capacitación de la Ley 1178, SOA - Manuales de Procesos y Procedimientos (Uso y aplicación)	- Cronograma de capacitación - Disponer recursos materiales, infraestructura y materiales didácticos. - Comunicación al personal del Distrito y actores sociales - Ejecución de la capacitación - Control resultados del curso	- Comando General de la Policía Nacional - Comandantes y Sub Comandantes de los Distritos Policiales - Jefes de Secciones	- Número de concurrentes al curso de acuerdo a lo planeado - Exámenes de evaluación de conocimientos.
4. Adecuación administrativa de los Distritos Policiales de acuerdo a Manuales.	Adecuación de: - RRHH - Recursos Físicos - Recursos Logísticos	- Comandante - Sub Comandante - Secciones	Ejecución de actividades del Personal administrativo, de acuerdo manuales.
5. Evaluación de la implantación del Manuales de Procesos y Procedimientos	- Observación directa - Verificación de actividades a funcionarios	- Sub Comando Distrito.	Cumplimiento de los Manuales de Procesos y procedimientos

Estrategia de Implementación

- Capacitación a los actores institucionales y sociales
- Participación de los actores internos y externos (sociedad civil).

La capacitación a los actores institucionales y representantes de la sociedad civil será realizada con la participación conjunta, de acuerdo a lo siguiente:

- 1) La implementación de los Manuales estará a cargo de la máxima autoridad del Distrito Policial, el Comandante de Distrito, en colaboración del Sub Comandante y las Secciones, Administrativa y de Personal.
- 2) Existirá comunicación y coordinación con los actores institucionales y sociales como ser OTBs, Asociaciones cívicas, etc. según área de jurisdicción, sobre la futura capacitación.
- 3) Se realiza cronograma de actividades para la capacitación, fijándose, fechas, tiempo y lugar en forma coordinada.
- 4) Se elabora material de exposición y la impresión de los manuales de acuerdo al número de participantes.
- 5) Se ejecuta el Cronograma de Actividades rigurosamente.
- 6) Se realizará el control y evaluación del curso objetivamente

5.7.2. Presupuesto

PRESUPUESTO PARA LA IMPLANTACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Detalle	Parcial	Sub Total	Total
Presupuesto para capacitación de un Distrito (300 participantes)			
Docente Ley 1178 – SOA		800	
Docente Manuales (Comandante Distrito)			
Alquiler Auditorio 3 días (ambientes propios)			
Difusión Sociedad Civil		550	
Publicación La Razón (6x6)	101		
Publicación El Diario (10x5)	214		
Afiches 500 unidades (doble carta)	235		
Material de Escritorio		293	
Papel sábana 10 hojas	10		
Scotch	18		
Marcadores 5 unidades	15		
Folderes 300 unidades	250		
Bolígrafos	150		
Data Show (300 bs por día)		900	
Fotocopias (10 hojas por folder)		300	
Sub Total Capacitación por un Curso		2843	
Sub Total Capacitación por 5 cursos			14215
Material de Impresión para los 5 cursos			4800
Certificados 1500 Unidades (300 p/curso)		1000	
5 Manuales de Procesos y Procedimientos Originales (Erogado por postulante)			
Manuales de Procesos y Procedimientos de 2500 unidades (30 páginas tamaño carta, un solo color)		3800	
COSTO DE CAPACITACIÓN POR DISTRITO			3803
TOTAL COSTO DE CAPACITACIÓN			19015

CONCLUSIONES

- Análisis retrospectivo y prospectivo realizado a los cinco Distritos Policiales según Normas Básicas del SOA.
- Se cuenta con el Manual de Procesos y Procedimientos elaborado para los 5 Distritos de La Ciudad de La Paz y El Alto, sobre la base de la Ley 1178 y las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, La Ley Orgánica de la Policía Nacional y Disposiciones Generales. Los Manuales de Procesos y Procedimientos elaborados son:
 - Elaboración del POA.
 - Elaboración de Requerimientos Presupuestarios.
 - Gestión de correspondencia del Distrito Policial.
 - Aprobación de documentos.
 - Atención de requerimientos de materiales y servicios del Distrito.
 - Seguimiento en la ejecución del POA.
 - Coordinación con la Sociedad Civil para el apoyo de la seguridad ciudadana.
 - Control y evaluación del personal.
 - Actualización de inventarios de materiales.
 - Capacitación.
- Se cuenta con instrumentos administrativos: Manuales de Procesos y Procedimientos, disponibles y al alcance del personal Directivo y Administrativo de los Distritos Policiales.
- Se cuenta con un plan de implantación del Manual de Procesos y Procedimientos.

RECOMENDACIONES

- Revisar y ajustar los manuales de Procesos y Procedimientos de acuerdo a las necesidades del Distrito Policial, si fuera posible cada año y su respectiva aprobación por instancias correspondientes.
- Se sugiere realizar reglamentos específicos según Ley, para la Programación de Operaciones, Sistema de Organización Administrativa, Sistema de Contratación de Bienes y Servicios, como prioridades del Distrito.
- Evaluación del cumplimiento de los manuales de forma periódica.
- Difusión de los manuales al personal de tropa.
- Continuar con el apoyo interinstitucional para el fortalecimiento de la gestión pública y resultados en beneficio de la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

- ALIENDRE E. FREDY "Nuevo Modelo de Gestión del Estado Boliviano", 2003
- ARANDIA SARAVIA LEXIN. "Métodos y técnicas de Investigación y Aprendizaje", 1993
- CANEDO FLORES, OLMOS. "Glosario Administrativo", 1989
- CHIAVENATO IDALBERTO. "Administración de Recursos Humanos", 1996
- DUHALT KRAUSS MIGUEL "Los Manuales de Procedimientos en las oficinas Públicas", 1977
- EDICIONES PEDRO SOBRAL "Diccionario Jurídico de Policías", 1982
- FRANKLIN FINCOWSKY ENRIQUE B. "Organización de Empresas", 1996
- HERMIDA, SERRA, KASTIKA. "Administración y Estrategia", 1994
- HERNANDEZ, FERNANDEZ, BAPTISTA. "Metodología de la Investigación", 1999
- HERRERA ABRAHAM. "Estadística Aplicada", 1996
- JAMES A STONER "Administración", 1996
- KOONTZ HAROLD, WEIHRICH HEINZ. "Administración una Perspectiva Global", 1998
- PODESTA C. JAIME. "Diagnóstico evaluación sistémica de los problemas de la empresa", 1993
- PIERRE T. JEAN "Manual de Diagnóstico en la Empresa", 1994
- PEREZ L. P. "Diagramas de Flujo", 1992
- QUIROGA LEOS GUSTAVO "Organización y Métodos en la Administración Pública", 1996
- RODRIGUEZ MANSILLA, DARIO. "Diagnóstico Organizacional", 1995
- ZORRILLA, TORREZ. "Guía para elaborar Tesis", 1998

La Constitución Política del Estado.

Ley Orgánica de la Policía Nacional.

Manual de Organización y Funciones de los Comandos Departamentales Tomo I.

Manual de Organización y Funciones de los Distritos Policiales - Actualizado

Ley Nº 1178 (Safco)

Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones.

Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.

Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.

Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

ANEXOS

ENTREVISTA NIVEL EJECUTIVO

Fecha

La presente entrevista, tiene por objetivo, obtener información de los actuales procedimientos administrativos del Distrito, la misma tiene fines exclusivamente académicos, Convenio UMSA - Policía Nacional

DATOS GENERALES

Distrito Policial N°

Nombre y Apellido
Grado
Cargo Actual
Tiempo que trabaja en el Distrito Policial

1 ¿Cuáles son los objetivos principales de su Distrito Policial para esta Gestión?

.....

2 ¿Cuáles son los servicios principales que prestan a la ciudadanía dentro de la jurisdicción que abarca?

.....

3 ¿ Quiénes participan en la elaboración del POA?

.....

4 ¿ Cuenta usted con algún documento, guías u otro impreso a su disposición para su consulta acerca de las tareas, operaciones y procedimientos que debe realizar?

Si No

Si su respuesta es **Sí** indique cuáles son esos documentos.....

.....

5 ¿ Los recursos presupuestarios asignados, son desembolsados directamente al Distrito Policial?

Si No

6 ¿Cómo evalúan el desempeño del personal del Distrito Policial?

.....

7 ¿ Se realizó cursos de capacitación en la presente Gestión?

Si No

Si su respuesta es Sí, indique que temas abarcaron.....

¿ Cuántos cursos de capacitación se realizó en la presente Gestión?.....

8 ¿Qué recursos o insumos importantes requiere con mayor frecuencia su Distrito?

.....

9 Estos bienes y servicios requeridos es adquirido por el:

Distrito Policial Comando Departamental Comando General Otro.....

10 ¿Qué porcentaje del POA se ha dado cumplimiento, hasta la fecha?

.....

11 ¿ Cuáles son los mecanismos de evaluación del cumplimiento del POA?

.....

12 ¿Existe coordinación con la sociedad civil, para prestar los servicios policiales?

Si No

Si su respuesta es Sí, indique los mecanismos de coordinación.....

13 ¿Qué procedimientos administrativos, necesita mejorar en el Distrito?

.....

14 ¿Cuáles son los sistemas de la Ley 1178?

.....

Firma

GRACIAS POR SU COLABORACION

CUESTIONARIO ADMINISTRATIVOS

Fecha

La presente entrevista, tiene por objetivo, obtener información de los actuales procedimientos administrativos del Distrito, la misma tiene fines exclusivamente académicos, Convenio UMSA - Policía Nacional

DATOS GENERALES

Distrito Policial N°

Nombre y Apellidos

Grado

Cargo Actual

Tiempo que trabaja en el Distrito Policial

1 ¿Cuenta usted con algún documento, guías u otro impreso a su disposición para su consulta acerca de las tareas, operaciones y procedimientos que debe realizar?

Si No

Si su respuesta es Si, indique cuáles son esos documentos.....

2 ¿Usted participó en la elaboración del POA?

Si No

3 ¿Cuáles son las funciones principales que desempeña?

4 Enumere las tareas o procedimientos que realiza para el cumplimiento de sus funciones

- | | |
|--------|--------|
| 1..... | 2..... |
| 3..... | 4..... |
| 5..... | 6..... |

5 ¿Recepcionan o ejecutan algún trámite en su sección?

Si No

Si su respuesta es Si. ¿Qué trámite se realiza?.....

6 ¿Qué formularios u otro impreso utiliza su sección para la ejecución de trámites, solicitudes?

Hoja de Ruta <input type="checkbox"/>	Nota de Entrega <input type="checkbox"/>
Libro de Registros <input type="checkbox"/>	Otros (especificar).....
Hoja de Solicitud <input type="checkbox"/>	Ninguno <input type="checkbox"/>
Hojas de Cotización <input type="checkbox"/>	

7 ¿Cuánto tiempo dura generalmente este trámite?días

8 ¿Qué dificultades ha encontrado en los procedimientos que realiza?

9 ¿Existe operaciones o procedimientos que no los realiza actualmete, y que usted lo podría realizar?

Si No

Si su respuesta es Si. ¿Cuáles son?.....

10 ¿Existe coordinación en las actividades que realiza con otras secciones?

Si No

Si su respuesta es Si. ¿De qué manera?.....

11 ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar los procedimientos que se realizan en su sección?

Si No

Si su respuesta es Si. ¿Cuáles son?.....

12 ¿Conoce usted las Normas Básicas del SABS?

Si No

Si su respuesta es Si, ¿Cuáles son los subsistemas del SABS?

Firma

GRACIAS POR SU COLABORACION

PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS SECCION ADMINISTRATIVA

12 ¿Cómo evalúan el desempeño del personal del Distrito Policial?

.....
.....

13 ¿Cuántos cursos de capacitación se realizó en la presente Gestión?

.....

Que temas abarcaron en estos cursos.....

.....

14 ¿Qué tipo de contrataciones de bienes y servicios se realizan en su Unidad?

Compras mayores Compras menores Otros

15 ¿Qué insumos se consumen con mayor frecuencia en su Distrito?

.....
.....

16 ¿Qué medios utiliza su sección para la comunicación con otras secciones?

VERBAL

ESCRITO

AMBAS

OTROS

GRACIAS POR SU COLABORACION

QUESTIONARIO OPERATIVOS

Fecha

La presente entrevista, tiene por objetivo, obtener información de los actuales procedimientos administrativos del Distrito, la misma tiene fines exclusivamente académicos, Convenio UMSA - Policía Nacional

DATOS GENERALES

Distrito Policial N°

Cargo Actual

Tiempo que trabaja en el Distrito Policial

1 ¿Cuenta usted con algún documento, guías u otro impreso a su disposición para su consulta acerca de las tareas, operaciones y procedimientos que debe realizar?

Si

No

Si su respuesta es **Si**, indique cuáles son esos documentos.....

2 ¿Usted participó en la elaboración del POA?

Si

No

3 ¿Qué trámites ha realizado a instancias administrativas y superiores?

4 ¿Ha encontrado dificultades en las operaciones y procedimientos administrativos, en el desempeño diario de las diferentes secciones?

Si

No

Si su respuesta es **Si**, cuáles son estas dificultades.....

5 ¿Cuál es la causa de estas dificultades?

BUROCRACIA

MALA ORGANIZACIÓN

NEGLIGENCIA SUPERIOR

FALTA DE RECURSOS

FACTORES EXTERNOS

OTROS (especificar).....

6 ¿Considera que estos trámites duran más de lo previsto?

Si

No

Si su respuesta es **Si**, en cuanto tiempo?.....

7 ¿En qué sección del Distrito demora el procedimiento, más de lo necesario?

Sección:.....

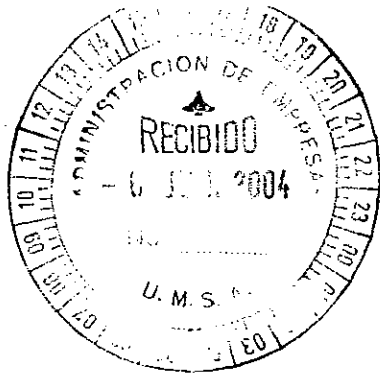
8 ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar los actuales procedimientos administrativos?

Si

No

Si su respuesta es **Si**, Indique por favor.....

GRACIAS POR SU COLABORACION



La Paz, 14 de junio de 2004

Señor:

Lic. Adm. Carlos Castillo Balboa
JEFE DE LA CARRERA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

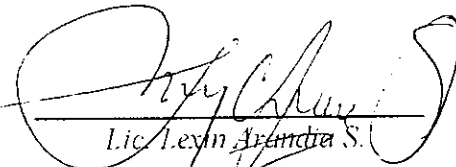
Presente.

Estimado Lic. Castillo.

De acuerdo a la Tutoría asignada a mi persona, se ha procedido al análisis y revisión del Trabajo Dirigido **"MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS – AREA ADMINISTRATIVA" CASO DISTRITOS POLICIALES DE LA CIUDAD DE LA PAZ Y EL ALTO**. Elaborado y presentado por la señorita **CLAUDIA MILDREX MIRANDA MURILLO**, el mismo que cumple con los requisitos establecidos del Trabajo Dirigido.

En este sentido, la señorita Miranda puede continuar con la defensa formal del Trabajo Dirigido de acuerdo a disposiciones y reglamentos vigentes.

Con este particular, saludo a usted, atentamente,



Lic. Lexin Aranda S.
TUTOR ACADÉMICO

DIRECCIÓN NAL. DE PLANEAMIENTO Y OPERACIONES

Depto. Nal. de Planificación
CITE: N°157/2004

La Paz, 5 de Julio de 2004

Señor
Lic. Carlos Castillo Balboa
DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UMSA

Presente

REF: CONCLUSIÓN DEL TRABAJO DIRIGIDO "MANUAL DE
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS - AREA
ADMINISTRATIVA"

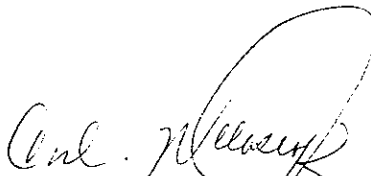
Señor Licenciado:

En cumplimiento del Convenio suscrito entre la Universidad Mayor de San Andrés y la Policía Nacional, la señorita Claudia Mildrex Miranda Murillo, concluyó con el Trabajo Dirigido "**Manual de Procesos y Procedimientos - Área Administrativa**", caso Distritos Policiales de la ciudad de La Paz y El Alto.

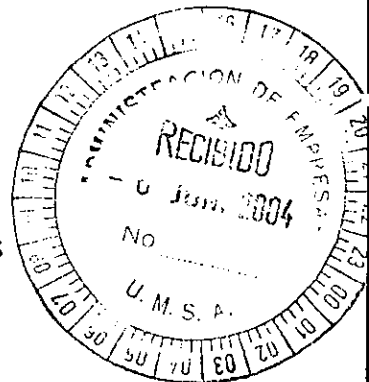
Las Unidades Operativas, expresaron su conformidad al trabajo realizado por ende, como Director Nacional de Planeamiento y Operaciones de la Policía Nacional, debo expresar mi conformidad y que la señorita Claudia Mildrex Miranda Murillo continúe en la Universidad con los trámites pertinentes.

Con este motivo saludo a usted con mis consideraciones más distinguidas.

Atentamente



Cnl. D.AEN. Dr. Hugo Feliseo Rivero
DIRECTOR NACIONAL DE PLANEAMIENTO Y OPERACIONES





UNIVERSIDAD BOLIVIANA
UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LA PAZ - BOLIVIA

FCEF. ADM. CIT. N° 1649/04
Julio 7, 2004

Señorita:
CLAUDIA MILDREX MIRANDA MURILLO
Presente.-

De mi mayor consideración:

Cursa ante la Dirección de la Carrera, los informes del docente tutor y del tutor institucional aprobando la conclusión del trabajo dirigido **“MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS - AREA ADMINISTRATIVA” CASO DISTRITOS POLICIALES DE LA CIUDAD DE LA PAZ Y EL ALTO** que usted ha elaborado bajo esta modalidad de graduación.

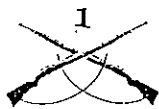
En este sentido queda **AUTORIZADA** a realizar los tramites correspondientes para fijar fecha y hora de la defensa publica de la memoria del proyecto desarrollado, contando para el efecto , 30 días a partir de la fecha .

Con este particular saludo a usted atentamente,


Lic. Adm. Carlos M. Castillo Balboa
**DIRECTOR DE LA CARRERA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Crf.
Adj. INFORMES DE TUTORES
C.C.



POLICIA NACIONAL
COMANDO DEPARTAMENTAL
DISTRITO POLICIAL No. 1
LA PAZ - BOLIVIA

Secretaría General
Cite Of. No. 462/04

Junio, 09 de 2004

Al Señor

Cnl. DAEN. Dr. Hugo Velasco Rivero
**DIRECTOR NACIONAL DE
PLANEAMIENTO Y OPERACIONES**

Presente.

Señor Director Nacional:

En cumpliendo a su Oficio Departamento Nacional de Planificación CITE N° 129/2004 referente a la REVISION DE MANUALES, me dirijo a su digna Autoridad, con el objeto de informarle que, la Egresada de la U.M.S.A. Srta. Claudia Mildrex Miranda Murillo, realizó las correcciones necesarias al "MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL D.P.No.1".

Por este motivo, revisados los mismos y estando ajustados a las normas establecidas doy mi conformidad a dicho trabajo, el mismo que remito en un cuerpo.

Con este motivo, saludo al Señor Director Nacional con las atenciones mas distinguidas

RV/lego
Coarca



Cnl. DESP. Romulo Vargas Cordero
COMANDANTE EN JEFE DISTRITO POLICIAL N° 1



POLICIA NACIONAL
COMANDO DEPARTAMENTAL
DISTRITO POLICIAL No. 2
La Paz - Bolivia

DIVISIÓN: Secretaría General
CITE: Oficio 371/04

La Paz, Mayo 5 del 2004

Al Señor

Cnl. DAEN. Dr. Hugo Velasco Rivero
DIRECTOR NACIONAL DE PLANEAMIENTO Y OPERACIONES

Presente.-

Señor Director :

En estricto cumplimiento al Pliego DEPTO.NAL.PLANIF. CITE No.- 060/04, de fecha 27 de Febrero de la presente gestión instruido por su Autoridad y habiéndose, revisado, corregido y ajustado, con puntuales sugerencias al trabajo del Manual de Procedimientos elaborado por la Srta. Claudia Mildrex Miranda Murillo, en el marco del Convenio interinstitucional POLICÍA-UMSA, respetuosamente me permito dar **MI CONFORMIDAD,** a lo precitado.

Con este motivo, saludo al Señor Director Nacional de Planeamiento y Operaciones, con las expresiones de mi consideración distinguida.




Cnl. DESP. Paul Montaña Gormio
COMANDANTE DEL DISTRITO POLICIAL No. 2

El Alto, 5 de mayo de 2004

Al Señor:

Onl. DAEN. Dr. Hugo Velasco Rivero
DIRECTOR NACIONAL DE PLANEAMIENTO Y OPERACIONES

Presente.-

Señor Director:

Mediante el presente, informo a su autoridad la conformidad de la Unidad a mi mando, sobre el texto del Manual de Procesos y Procedimientos para Distritos Policiales de la Policía Nacional, elaborado por la señorita Claudia Mildrex Miranda Murillo, egresada de la Universidad Mayor de San Andrés.

Con este motivo, saludo al señor Director Nacional de Planeamiento y Operaciones, con las consideraciones más distinguidas.



Enz. Gral. Gral. Hugo Velasco Rivero
DIRECTOR NACIONAL DE PLANEAMIENTO Y OPERACIONES



POLICIA NACIONAL
COMANDO REGIONAL DE POLICIA
ZONA SUD
DISTRITO POLICIAL No. 4
LA PAZ-BOLIVIA
-----O-----

Comando

Stria. Gral.

No. 078 2004

La Paz, 4 de mayo de 2004

Señor:

Cnl. DAEN Dr. Hugo Velasco Rivero
DIRECTOR NACIONAL DE PLANEAMIENTO Y OPERACIONES

Presente.-

Señor Director.

En consideración a su oficio Cite No. 061/2004 de la Dirección Nacional de Planeamiento y Operaciones de fecha 27 de febrero del 2004, debo informar que se hizo presente la Srta. Claudia Mildrex Miranda Murillo Egresada de la UMSA quién elaboro el Manual de Procesos y Procedimientos, al cual se hizo la revisión y las observaciones del caso para su corrección correspondiente.

A la fecha debo informar que el presente manual se Procesos y Procedimientos ya se encuentra con todas las enmiendas y ajustes para su aprobación

Con este motivo saludo al señor Director Nacional, con las consideraciones mas distinguidas.



[Firma manuscrita]
DES. Alberto de Alcaraz
COMANDANTE DEL DISTRITO
POLICIAL Nº 4



POLICIA NACIONAL
COMANDO DEPARTAMENTAL
DISTRITO POLICIAL No. 5
LA PAZ - BOLIVIA

División
Sección *Stria. Gral.*
Oficio No. *098.2004*

El Alto, 5 de Mayo de 2004

Al señor

Cnl. DAEN. Dr. Hugo Velasco Rivero
DIRECTOR NACIONAL DE PLANEAMIENTO Y OPERACIONES

Presente.-

Señor Coronel:

Por intermedio del presente, me permito elevar a conocimiento de su autoridad la conformidad de la Unidad a mi mando, referente a la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos para los Distritos Policiales, elaborado por la señorita Claudia Mildrex Miranda Mirillo, egresada de la Universidad Mayor de San Andrés.

Con este motivo, saludo al Señor Coronel Director Nacional de Planeamiento y Operaciones, con las expresiones de mi consideración distinguida.

RESOLUCION DEL COMANDO GENERAL DE LA POLICIA NACIONAL N°262/2004

La Paz, 4 de agosto de 2004

VISTOS Y CONSIDERANDO:

Que, el Art. 1° de la Ley Orgánica de la Policía Nacional de 8 de abril de 1985, establece que la Policía Nacional es una Institución fundamental del Estado, que tiene por misión principal la conservación del orden público, la defensa de la sociedad y el cumplimiento de las leyes, basado en valores, conceptos doctrinales y normas Institucionales.

Que, el numeral 9 de la Resolución Suprema N° 217055 de 30 de mayo de 1997 aprobatoria de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa del sector público, establece que la Máxima Autoridad Ejecutiva y servidores públicos, de las Instituciones estatales en el ámbito de su competencia, son responsables del análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional en sus respectivas instituciones.

Que, los Arts. 13° y 14° del Decreto Supremo N° 26115 de 16 de marzo de 2001, determinan el marco legal de la clasificación de demanda de personal en las instituciones públicas, disposiciones que la Policía Nacional debe observar adecuando su estructura a dicha normativa.

Que, mediante Resolución de Comando General de la Policía Nacional N°391/98 de fecha 1° de octubre de 1998 fue aprobado el Reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa de la Policía Nacional, cuerpo legal a través del cual la Institución del Orden ha implantado la normativa básica del Sistema de Organización Administrativa del sector público en el ámbito de su competencia.

Que, el Art. 24 de la Ley Orgánica de la Policía Nacional señala: la Dirección Nacional de Planeamiento y Operaciones como organismo de asesoramiento y apoyo tiene la función de elaborar los planes referentes a la aplicación de la política general de la Institución de acuerdo a sus fines y objetivos, coordinando todas las actividades en función de policía integral. Para este efecto debe adecuar periódicamente su estructura organizacional.

Que, para el efecto se ha procedido a la elaboración del Manual de Organización y Funciones, de reparticiones policiales, en el marco del Convenio Interinstitucional de Cooperación suscrito entre la Policía Nacional y la Universidad Mayor de "San Andrés" de La Paz.

POR TANTO:

El suscrito **COMANDANTE GENERAL DE LA POLICIA NACIONAL**, en uso y ejercicio de sus específicas atribuciones.

RESUELVE:

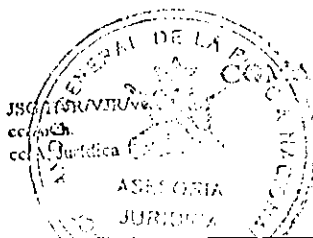
PRIMERO. Aprobar el Manual de Procesos y Procedimientos de los Distritos Policiales Nrs. 1, 2, 3, 4 y 5 de La Paz y El Alto.

SEGUNDO. Las Direcciones Nacionales de Personal, Planeamiento y Operaciones así como Administrativa quedan encargadas de la ejecución y cumplimiento de la presente Resolución.

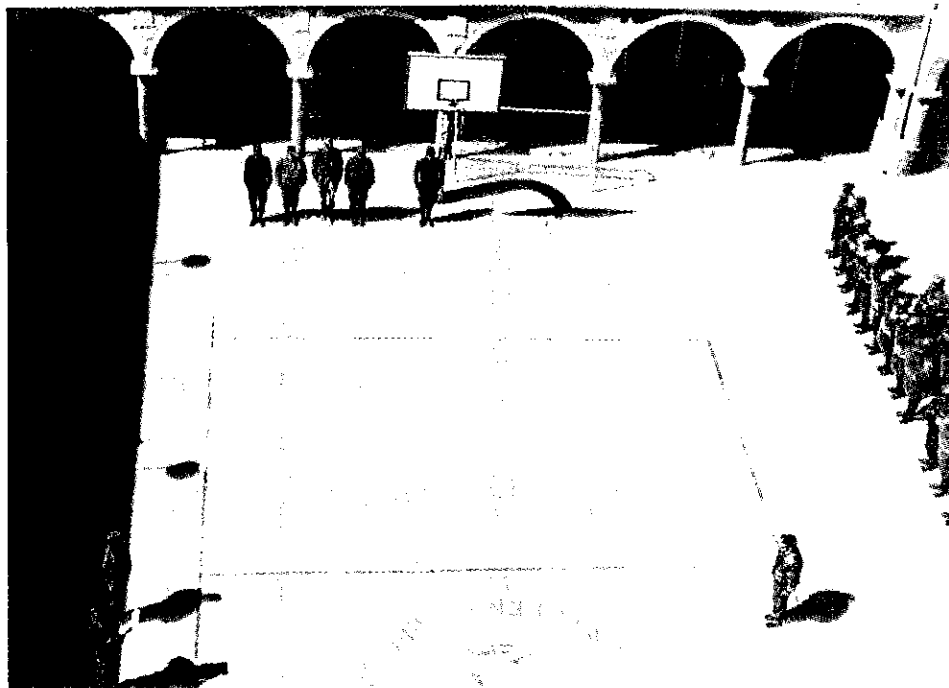
Regístrese, Comuníquese y Archívese.

Genl. Cmdte. Dr. Jaime Samadina González

COMANDANTE GENERAL DE LA POLICIA NACIONAL



PARTE DE ASISTENCIA EN LOS DISTRITOS POLICIALES



PUERTA PRINCIPAL DISTRITO POLICIAL No. 2

