

TD - 854

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



TRABAJO DIRIGIDO

**“DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL GOBIERNO
MUNICIPAL DE EL ALTO, EN SU COMPONENTE:
ELABORACION DEL MANUAL DE PROCESOS
Y PROCEDIMIENTOS”**

POSTULANTES:

GONZALES LLUTA ROCIO DE LOS ANGELES
VELA POCOMA ABRAHAM SERGIO

TUTOR ACADEMICO:

LIC. CARLOS VIDAURRE OROZA

LA PAZ – BOLIVIA

2004

La Paz, Julio 27 de 2004.

Señor

Lic. Adm. Carlos Castillo Balboa

DIRECTOR DE CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

Presente.-

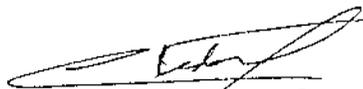
Ref.: CONCLUSIÓN DE TRABAJO DIRIGIDO EN EL G.M.E.A.

Señor Director:

Mediante la presente, pongo a conocimiento de su autoridad que el Trabajo Dirigido titulado "Desarrollo Organizacional en el Gobierno Municipal de El Alto, en su componente: Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos" asignado a mi persona para su tutoría, elaborado por los egresados Rocio de los Angeles Gonzales Lluta y Abraham Sergio Vela Pocoma a concluido satisfactoriamente, por lo que me permito dar plena conformidad al mismo.

El trabajo cumple con todas la exigencias planteadas por el G.M.E.A., el cual ha sido manifestado mediante carta OMP/309/04 de fecha 7 de abril del presente. En este sentido, solicito dar curso a la presentación y fijación de fecha y hora para la defensa formal.

Sin otro particular, saludo a usted con mis consideraciones más distinguidas.



Lic. Carlos Vidaurre Orozu
TUTOR ACADEMICO



Gobierno Municipal de El Alto
El Alto - Bolivia

El Alto, Abril 7 de 2004.
OMP/309/04

Señor

Lic. Adm. Reynaldo Barbosa Romero
DIRECTOR a.i. DE CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

Presente.-

Ref.: INFORME FINAL DEL TRABAJO DIRIGIDO EN EL GMEA

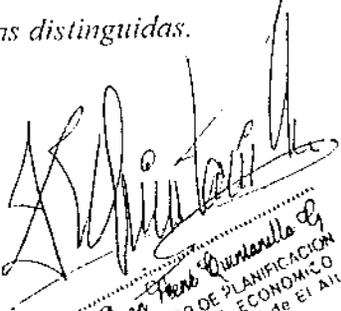
Señor Director:

Dando cumplimiento al Convenio Interinstitucional suscrito entre la Universidad Mayor de San Andrés y el Gobierno Municipal de El Alto, informo a su autoridad que el trabajo dirigido asignado a los Señores: Rocio de los Angeles Gonzales Lluta y Abraham Sergio Vela Pocoma, ha concluido, los mismos desempeñaron su trabajo por el lapso de 10 meses dentro la Institución.

Habiendo evaluado el trabajo de referencia se concluye que cumple con todas las exigencias operativas exigidas por la Institución. Este instrumento administrativo será aplicado por las Direcciones de Planificación, Finanzas, Proyectos, Supervisión de Obras y Asesoría Jurídica del GMEA previa aprobación del Ejecutivo Municipal y el Honorable Concejo Municipal. En consecuencia, me permito dar mi plena conformidad al trabajo titulado "Desarrollo Organizacional en el Gobierno Municipal de El Alto, en su componente: Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos".

Cabe resaltar el esfuerzo empleado en la elaboración del documento, por lo que corresponde agradecer a los autores.

Sin otro particular, saludó a usted con mis consideraciones mas distinguidas.


Lic. Juan René Quispe
OFICIAL MAYOR DE PLANIFICACION
Y DESARROLLO ECONOMICO
Gobierno Municipal de El Alto

Dedicatoria:

A mis padres, Eliseo y Bertha que me apoyaron en las buenas y malas, gracias por ser mi mamá y mi papá, por ser mi inspiración y mi aliento.

A mis hermanos por estar siempre dispuestos a tenderme la mano.

Rocio de los Angeles



Dedicatoria:

Sea esta la oportunidad de agradecer a mi querido padre Sergio, a toda mi familia y a la memoria de mi recordada madre Candelaria y mis hermanas Aminda, Mercedes, quienes siempre han creído en mí y me han brindado apoyo, dedicación en mi formación profesional y humana.

Abraham

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos profundamente a nuestro tutor académico Lic. Carlos Vidaurre Oroza, quien nos brindo todo su apoyo para sacar adelante el presente trabajo, motivándonos a la superación constante.

De igual forma, agradecemos a nuestra querida carrera por la formación académica y otorgarnos la oportunidad de realizar este trabajo.

Agradecer también al Lic. Rafael Laura del Gobierno Municipal de El Alto, por su ayuda y colaboración desinteresada.

Muchas gracias.

INTRODUCCIÓN

La Universidad Mayor de San Andrés en el marco de una nueva visión institucional, orientado a la sociedad a través de la formación de profesionales con una vocación de servicio en beneficio del desarrollo del país, ha implementado la modalidad de Trabajo Dirigido como forma de titulación, con la finalidad de que los egresados de la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras puedan aportar con conocimientos académicos para lograr soluciones específicas a problemas en las entidades públicas y privadas

En este contexto el Gobierno Municipal de El Alto suscribe convenio interinstitucional con la Universidad Mayor de San Andrés, cuyo objetivo es la elaboración de un producto determinado, el cual pueda satisfacer las necesidades de la Institución.

A requerimiento del Gobierno Municipal de El Alto, se vio por conveniente elaborar los Manuales de Procesos y Procedimientos de las unidades y/o áreas de las direcciones de Finanzas, Planificación, Proyectos Municipales, Supervisión de obras y Asesoría Jurídica del Gobierno Municipal; instrumentos administrativos basados en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.

El presente documento consta de seis capítulos, los cuales contiene:

El primer capítulo incorpora aspectos Generales donde se consideran los antecedentes, planteamiento del problema, justificación del tema, los objetivos que persigue el trabajo, el enfoque metodológico y el alcance del mismo.

El segundo capítulo abarca aspectos referidos a Disposiciones Legales Vigentes sobre la cual se enmarca el contenido del trabajo.

El tercer capítulo describe el Marco Teórico Conceptual donde se puntualizan conceptos teóricos que fundamentan el presente trabajo.

El cuarto capítulo está referido al Marco Práctico, donde se toman en cuenta la aplicación de la metodología, técnicas e Instrumentos de recolección de información para el diagnóstico y la presentación de los resultados que respaldan los problemas administrativos y principalmente la inexistencia de los Manuales de Procesos y Procedimientos de las direcciones abarcadas.

El capítulo quinto plantea la elaboración de la propuesta como alternativa de solución al problema, muestra la formulación de la misión, visión, creación de la Unidad de Desarrollo Organizacional y la ejemplificación de los Manuales de Procesos y Procedimientos de las direcciones abarcadas, por el volumen mismo del trabajo.

Finalmente en el último capítulo se exponen las Conclusiones de manera puntual sobre las observaciones que se fueron identificando en la elaboración del trabajo para luego formular las recomendaciones que puedan servir para mejorar la actividad administrativa en la institución.

INDICE



Pág.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.1.1 MISIÓN.....	2
1.1.2 VISIÓN.....	2
1.1.3 OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....	2
1.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.4. OBJETIVOS.....	5
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.5 ENFOQUE METODOLÓGICO.....	6
1.5.1. DEFINICIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	6
1.5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.5.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACION.....	7
1.6. ALCANCE.....	8

CAPITULO II

MARCO LEGAL

2.1 LEY N° 1178 (LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL).....	9
2.2. LEY N° 1551 (LEY DE PARTICIPACIÓN POPULAR).....	11
2.3. LEY N° 2028 (LEY DE MUNICIPALIDADES).....	12
2.4. R.S. 217055 (NÓRMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA).....	12

2.5. REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO.....	16
--	----

CAPITULO III

MARCO CONCEPTUAL

3.1. ADMINISTRACION.....	17
3.2. ORGANIZACIÓN.....	17
3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	18
3.4. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	18
3.5. GESTION PÚBLICA MUNICIPAL.....	19
3.5.1. GESTIÓN.....	19
3.5.2. GESTION MUNICIPAL.....	19
3.5.3. MUNICIPIO.....	19
3.5.4. MUNICIPALIDAD.....	20
3.5.5. GOBIERNOS MUNICIPALES.....	20
3.5.6. EFICACIA Y EFICIENCIA MUNICIPAL.....	21
3.6. MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	21
3.6.1. OBJETIVO DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	21
3.6.2. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	22
3.6.3. CLASIFICACIÓN.....	22
3.7. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	23
3.7.1. PROCESO.....	23
3.7.1.1. PREMISAS DE UN PROCESO.....	23
3.7.2. PROCEDIMIENTO.....	23
3.7.3. MANUAL DE PROCESOS.....	24
3.7.3.1. OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS.....	24
3.7.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	25
3.7.4.1. OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	25
3.7.5. UTILIDAD DE LOS MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	26
3.8. DIAGRAMAS DE FLUJO.....	26

3.8.1. SIMBOLOGIA DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.....	27
3.9 SISTEMA.....	27
3.9.1. COMPONENTES DE UN SISTEMA.....	28

CAPITULO IV

MARCO PRÁCTICO - DIAGNÓSTICO

4.1 METODOLOGIA APLICADA.....	30
4.2 APLICACIÓN DE TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	30
4.2.1 LA ENTREVISTA.....	31
4.2.2 FORMULARIOS.....	31
4.2.3 LA OBSERVACIÓN DIRECTA.....	31
4.2.4 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....	32
4.3 POBLACIÓN.....	32
4.4 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	33
4.4.1 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO.....	33
4.4.2 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.....	34

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 FORMULACION DE LA MISION DEL G.M.E.A.....	48
5.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN DE G.M.E.A.....	49
5.3 PROPUESTA DE LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	50
5.3.1. UNIDAD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	50
5.3.2. FUNDAMENTACIÓN TECNICO-LEGAL.....	52
5.4 MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	53
5.4.1 OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	54
5.4.2 ÁMBITO DE APLICACIÓN.....	54

5.4.3	RESPONSABILIDAD POR LA ACTUALIZACION DE LOS MANUALES.....	54
5.5	ESTRUCTURA DE LOS MANUALES DE LOS MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	55
5.6	SIMBOLOGÍA UTILIZADA.....	59
5.7	INVENTARIO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	60
5.8	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	73

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1	CONCLUSIONES.....	95
6.2	RECOMENDACIONES.....	96

INDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

	Pág
GRÁFICO Nº 1 SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL	
GUBERNAMENTAL.....	10
GRÁFICO Nº 2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL SOA.....	13
GRÁFICO Nº 3 PRINCIPIOS DEL SOA.....	14
GRÁFICO Nº 4 COMPONENTES DEL SOA.....	15
GRÁFICO Nº 5 PLANTEAMIENTO DEL SISTEMA.....	29
GRÁFICO Nº 6 UBICACIÓN DE LA UNIDAD DE DESARROLLO	
ORGANIZACIONAL.....	53
GRÁFICO Nº 7 SIMBOLOGIA ANSI.....	59
CUADRO Nº1 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN.....	33

INDICE DE ANEXOS

- ANEXO N° 1 ORGANIGRAMA G.M.E.A.**
- ANEXO N° 2 ORGANIGRAMA DESPACHO**
- ANEXO N° 3 ORGANIGRAMA OFICIALIA MAYOR ADMINISTRATI FINACIERA.**
- ANEXO N° 4 ORGANIGRAMA OFICIALIA MAYOR DE DESARROLLO URBANO
Y MEDIO AMBIENTE**
- ANEXO N° 5 FORMULARIO DE ANALISIS SITUACIONAL (NIVEL EJECUTIVO)**
- ANEXO N° 6 FORMULARIO DE ANALISIS SITUACIONA (NIVEL OPERATIVO)**
- ANEXO N° 7 FORMULARIO DE ANALISIS DE PROCESOS**
- ANEXO N° 8 FORMULARIO DE ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS**
- ANEXO N° 9 FORMATO DEL MANUAL DE PROCESOS**
- ANEXO N°10 FORMATO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**
- ANEXO N°11 FORMATO DE DIAGRAMA DE FLUJO**
- ANEXO N°12 BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

Capítulo I



Generalidades



CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES¹

El 6 de marzo de 1985, el Congreso de la República aprobó la creación del Municipio de El Alto, como la Cuarta Sección de la Provincia Murillo del Departamento de La Paz, con su capital El Alto, Ubicada entre la ciudad de La Paz y las Localidades de Pucarani, Viacha, Achocalla y Laja.

La capital de El Alto, fue elevada a rango de Ciudad, mediante Ley N° 651, el 20 de septiembre del año 1988, por contar con 307.403 habitantes, constituyéndose en la cuarta ciudad mas poblada de Bolivia.

Las principales potencialidades son sus emprendimientos industriales, sus actividades comerciales y los servicios relacionados con su rápido crecimiento urbano.

Latitud y Longitud

El municipio de El Alto se ubica, en la meseta del Altiplano Norte a 16°31' de Latitud Sur y 68°13' de Longitud Oeste, tiene una altitud que va desde los 4150 metros sobre el nivel del mar en la zona Norte hasta 3.850 en las Pampas del Sur, aldañas a la localidad de Viacha.

Limites Territoriales

Los límites territoriales del municipio, desde el momento de su creación, como la Cuarta Sección de la Provincia Murillo son; al Norte con el cantón Zongo del Municipio de La Paz (Sección Capital) de la Provincia Murillo, al Sur con la Primera Sección de la Provincia Ingavi (Viacha), al Este con la Sección Capital de la Provincia Murillo (Ciudad de La Paz), al Sur Este con la Tercera Sección de la Provincia

¹ Plan de Desarrollo Municipal 2003



Murillo (Achocalla) y al Oeste con la Segunda Sección de la Provincia Los Andes (Laja).

Extensión Territorial

Según el Instituto Geográfico Militar (IGM), la extensión territorial del Municipio de El Alto alcanza a 1.042 kilómetros cuadrados, con los que fue creada, respaldado por dos normas legales; la primera es la Ley 453 de 1968 donde precisa la modificación del territorio y la segunda por Ley del 6 de marzo de 1985.

1.1.1 MISIÓN

La misión del Gobierno Municipal de El Alto, definida en el PDM Ajustado es:

Brindar servicios para contribuir a la satisfacción de las necesidades colectivas, fomentando la participación social organizada, el desarrollo local equitativo, rescatando su identidad étnica, cultural social, regional, territorial y política en el marco del Desarrollo Humano Sostenible, logrando un Municipio Participativo, Organizado, Moderno, Eficiente y Transparente; convertido en la Capital del Desarrollo Humano Sostenible, Industrial, Comercial y Exportación.

1.1.2 VISIÓN

Dentro del Plan de Desarrollo Municipal Ajustado, la visión definida es:

El Alto, capital de la región andina, solidario y equitativo. Brinda oportunidades económicas y de desarrollo humano; es municipio productivo, competitivo, moderno y planificado, eje articulador del desarrollo de los municipios vecinos.

1.1.3 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Los objetivos institucionales contemplados en el Programa de Operaciones Anual 2004 son:



- Contribuir a la satisfacción de las necesidades de la población, ampliando la cobertura de los servicios básicos para mejorar las condiciones de vida urbana y medio ambiental.
- Impulsar el fortalecimiento institucional mediante la implementación de los sistemas de administración y control gubernamental de la Ley 1178.
- Fomentar el crecimiento integral del ser humano con equidad de género en materia de salud, educación, cultura y deportes; respetando su identidad étnica, cultural, social y política.
- Potenciar la capacidad productiva, para aumentar la capacidad de generación de empleo por parte de las unidades económicas (MyPES) y realizar un intenso programa de creación de empleos, a través de la inversión pública.

1.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional del Gobierno Municipal de El Alto esta conformada por los siguientes niveles:

Nivel Directivo:

H. Concejo Municipal

Despacho del Honorable Alcalde

Nivel Ejecutivo:

Oficialías

Nivel Operativo:

Direcciones

Unidades

Nivel Desconcentrado

Subalcaldías

Empresas Municipales



1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, el Gobierno Municipal de El Alto atraviesa con limitaciones administrativas, que directa e indirectamente afectan a los ciudadanos alteños, usuarios de los servicios que presta; por existir dificultades en los trámites, procesos y procedimientos administrativos que son excesivamente burocráticos e informales.

La institución no cuenta con Manuales de Procesos y Procedimientos, instrumentos de gestión que deben apoyar el quehacer diario de los funcionarios, ocasionando que la atención al usuario del GMEA no sea eficaz ni eficiente.

A lo expuesto, se agrega el reclamo y descontento ciudadano por la lentitud en la ejecución de obras, debido a postergaciones y demoras administrativas dentro las áreas funcionales del Gobierno Municipal de El Alto.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Debido a la necesidad que tiene la institución de contar con los Manuales de Procesos y Procedimientos, que apoyen la operatividad administrativa en la ejecución presupuestaria de inversiones; se vio la necesidad de priorizar la elaboración de este instrumento administrativo para las direcciones de Finanzas, Planificación Proyectos Municipales, Supervisión de Obras y Asesoría Jurídica. Esto por requerimiento de la Institución.

Asimismo, se contribuirá para mejorar la administración del Gobierno Municipal de El Alto, considerando que este instrumento ayudará a:

- Normar la forma de ejecutar el trabajo.
- Definir con claridad los objetivos, las denominaciones de distintos procesos y procedimientos, individualizar y reglamentar las actividades humanas inherentes y las formas de realizar los trabajos al desarrollo del flujo.



secuencial previsto por el manual, para lograr con eficiencia y eficacia los objetivos de la Institución.

- Necesidad Institucional del G.M.E.A., de cumplir con los objetivos de gestión, así como el cumplimiento de metas presupuestarias.
- Facilitar la orientación de los miembros que pertenecen a la institución municipal, permitiendo una mejor comprensión del papel y responsabilidad que tiene la Institución, y como su trabajo constituye al logro de los objetivos de la misma utilizando como guía estos manuales contruidos y validados por las Direcciones involucradas.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Normar, simplificar y formalizar la forma de realizar el trabajo a través de la elaboración de los Manuales de Procesos y Procedimientos, conforme a las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, para mejorar los servicios institucionales y lograr resultados que satisfagan las necesidades y expectativas de los ciudadanos del Municipio de El Alto.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Eliminar la burocracia de los procedimientos en el Gobierno Municipal de El Alto, a través de la simplificación.
- Efectuar un Diagnóstico de la situación actual sobre procesos y procedimientos.
- Inventariar de modo ordenado y secuencial los procesos y procedimientos que se ejecutan en las Direcciones abarcadas.
- Elaborar y formalizar en documentos los Manuales de Procesos y Procedimientos para las Direcciones de Finanzas, Planificación, Proyectos, Supervisión de Obras y Asesoría Jurídica del G.M.E.A. y presentar para su aprobación.



- Profundizar el estudio de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa para fundamentar el trabajo en el G.M.E.A.
- Elaborar y entregar a la Institución una Propuesta Organizacional en la perspectiva del S.O.A.

1.5 ENFOQUE METODOLÓGICO

Toda investigación necesita la elección de un determinado método para llevar a cabo el desarrollo del mismo, ya que mediante éste se llegará a la consecución de los objetivos trazados en la investigación.

1.5.1. DEFINICIÓN DE LA METODOLOGÍA

Arandía, define al método de estudio Deductivo como “la manera de razonamiento que va de los hechos generales conocidos a los hechos y principios particulares y desconocidos. Hace un análisis que consiste en descomponer el todo en sus partes y estas en sus elementos constitutivos. En otras palabras, es un proceso intelectual que partiendo de un conocimiento general llega a uno de carácter particular mediante una serie de abstracción.²

La metodología definida para la presente investigación es la Deductiva, ya que partiremos de hechos y conocimientos generales con el Diagnóstico para llegar a lo particular que será el Manual de Procesos y Manual de Procedimientos.

1.5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación empleado en nuestro trabajo es el descriptivo, ya que es el que persigue los conocimientos de las características de una situación dada, busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o fenómenos que sean sometidos a análisis.

² ARANDIA S. Lexin MÉTODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN Y APRENDIZAJE Pag.78 1995



1.5.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACION

Entre las principales técnicas a utilizar para la recolección de información en la presente investigación están: la entrevista, observación directa e investigación documental.

a) LA ENTREVISTA

Una de las técnicas a utilizar en la elaboración de nuestro trabajo de investigación será la entrevista, importante para la recopilación de información relacionada a Procesos y Procedimientos, se la realizara a todos funcionarios de las Direcciones y unidades contempladas en nuestro alcance.

Se utilizara la técnica de la entrevista directa mediante formularios, con la finalidad de obtener información real y actual.

b) LA OBSERVACIÓN DIRECTA

Esta técnica nos sirve para obtener información directa y confiable de las actividades que se realizan en las Direcciones estudiadas. Para este cometido, será necesario involucrarse en las funciones cotidianas que realizan los funcionarios.

c) INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Esta técnica nos ayudará a recolectar información secundaria mediante la consulta bibliográfica de Leyes, Resoluciones Supremas, documentos escritos, material impreso y en general de toda la comunicación escrita. Asimismo, información bibliográfica de textos administrativos.



1.6. ALCANCE

La elaboración de los Manuales de Procesos y Procedimientos, de acuerdo a requerimiento del G.M.E.A. abarcara las Unidades y Áreas dependiente de las Direcciones de Finanzas, Planificación, Proyectos Municipales, Supervisión de Obras y Asesoría Jurídica, circunscrita en la estructura organizacional de la institución (Ver Anexo N° 1, 2, 3, 4 organigramas), detalladas a continuación:

- DIRECCIÓN DE FINANZAS
 - ✓ Unidad de Presupuestos
 - ✓ Unidad de Tesorería y Crédito Público
 - ✓ Unidad de Contabilidad

- DIRECCION DE PLANIFICACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO.
 - ✓ Unidad de Inversión Municipal y Planificación Estratégica
 - ✓ Unidad de Programación y Seguimiento – POA

- DIRECCIÓN DE SUPERVISIÓN DE OBRA

- DIRECCIÓN DE PROYECTOS MUNICIPALES
 - ✓ Unidad de Infraestructura Urbana Salud y Educación
 - ✓ Unidad de Infraestructura Vial

- DIRECCION GENERAL DE ASESORÍA JURIDICA
 - ✓ Área Sumarial
 - ✓ Área Administrativa
 - ✓ Área Coactivo Fiscal
 - ✓ Área Jurídico Técnico
 - ✓ Área Contrataciones Estatales.

Capítulo II



Marco Legal



CAPITULO II

MARCO LEGAL

La elaboración del presente trabajo se enmarca en la normativa legal vigente, es por esta razón, la importancia del análisis de Leyes y Normas Básicas que reglamentan y condicionan el funcionamiento de las entidades públicas, por ello se toman en cuenta las siguientes disposiciones:

2.1 LEY N° 1178 (LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL)

Esta Ley en su artículo primero establece los Sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y su relación con los Sistemas Nacionales de Planificación (SISPLAN) e Inversión Pública (SNIP), con el objeto de:

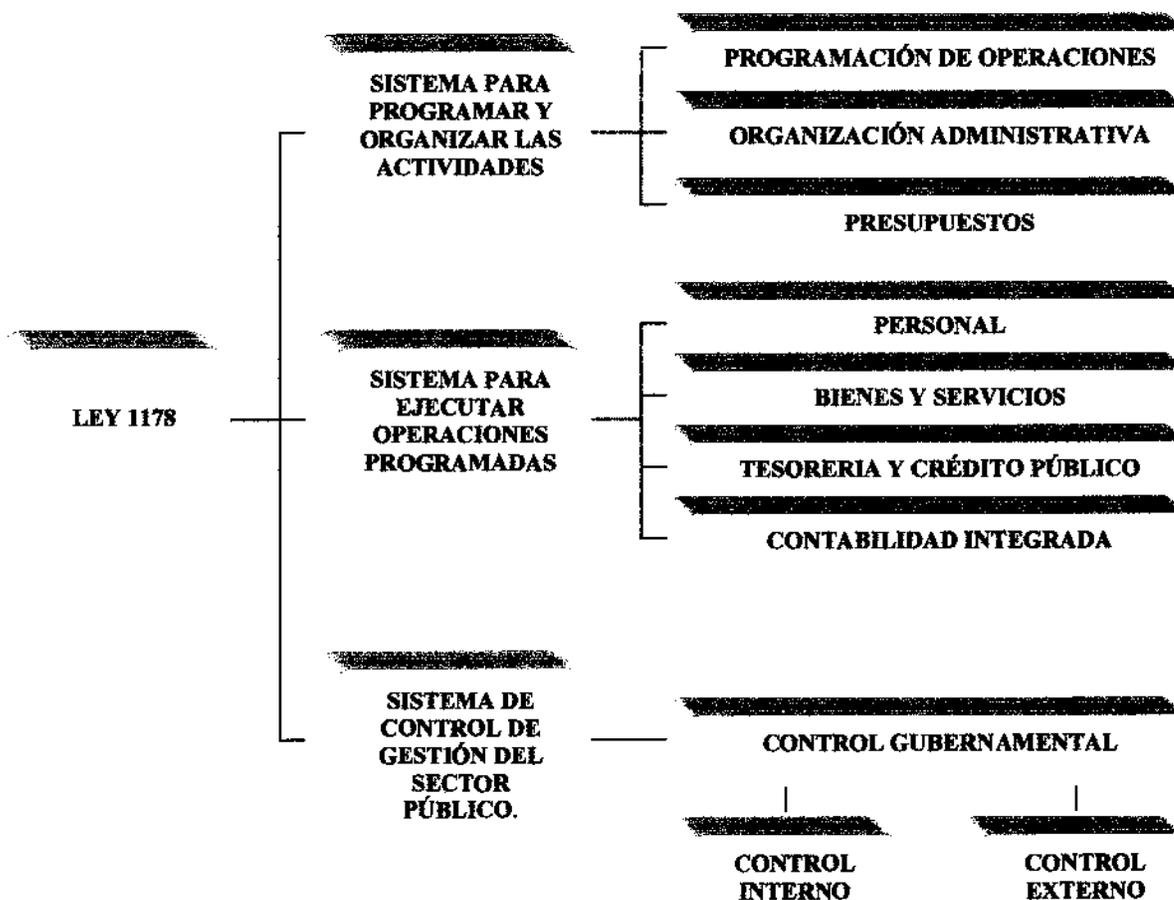
- a) Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Público.
- b) Disponer de información útil, oportuna y confiable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



En el Art. 2 de la Ley SAFCO se define ocho sistemas de administración y control gubernamental:

- a) Sistemas para programar y organizar las actividades
- b) Sistemas para ejecutar las actividades programadas
- c) Sistemas para controlar la gestión del Sector Público

GRÁFICO N° 1 SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL



Fuente: Ley SAFCO (Ley 1178)



La Ley 1178 (SAFCO) en el Art. 7 establece que el Sistema de Organización Administrativa SOA, se definirá y ajustara en función de la Programación de Operaciones .Evitara la duplicidad de objetivos y atribuciones mediante la adecuación, fusión o supresión de las entidades, en seguimiento de los siguientes preceptos:

- a) Se centralizaran la entidad cabeza del sector de los diferentes niveles de gobierno, las funciones de adoptar políticas, emitir normas y vigilar su ejecución y cumplimiento; y se desconcentrara o descentralizara la ejecución de las políticas y el manejo de los sistemas de administración.
- b) Toda entidad pública organizara internamente, en función de sus objetivos y la naturaleza de sus actividades, los sistemas de administración y control interno de que trata esta ley

2.2. LEY N° 1551 (LEY DE PARTICIPACIÓN POPULAR)

El nuevo marco jurídico normativo definido a partir del año 1994 transforma y amplía las funciones, competencias y roles de los municipios.

A través de la Ley de Participación Popular, No. 1551 de 20 de abril de 1994, se establece que la jurisdicción territorial de los gobiernos municipales es la Sección de Provincia, de esta forma se amplían las competencias municipales también al ámbito rural y se les transfiere la infraestructura física de los servicios de salud, educación, cultura, deportes, caminos vecinales y micro riego que estuvieran bajo su jurisdicción encomendándoles su cuidado y ampliación. Estas responsabilidades posibilitan a los municipios constituirse en importantes agentes del Desarrollo local y los mismos que van acompañados de nuevas asignaciones de recursos.



2.3. LEY N° 2028 (LEY DE MUNICIPALIDADES)

La Ley de Municipalidades en su Art 3°, define a Municipio como la unidad territorial, política y administrativamente organizada en la jurisdicción y con los habitantes de la Sección de Provincia, base del ordenamiento territorial del Estado unitario y democrático boliviano, donde se expresa la diversidad étnica y cultural de la República. Municipalidad como la entidad autónoma de derecho publico, con personalidad jurídica y patrimonio propio que representa institucionalmente al Municipio forma parte del Estado y contribuye a la realización de sus fines. El Gobierno Municipal ejerce el gobierno y la administración del Municipio.

La autonomía municipal contemplada en el Art. 4° consiste en la potestad normativa, fiscalizadora ejecutiva, administrativa y técnica ejercida por el Gobierno Municipal en el ámbito de su jurisdicción territorial y de las competencias establecidas por Ley.

Dentro las atribuciones del alcalde municipal, especificadas en el artículo 44, están la elaboración y aplicación de los reglamentos específicos para implantar e institucionalizar los procesos de Administración y Control Gubernamentales, en el marco de las Normas Básicas respectivas; y la elaboración de los manuales de organización, funciones procedimientos y organigrama, contempladas en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, para su aprobación por el Concejo.

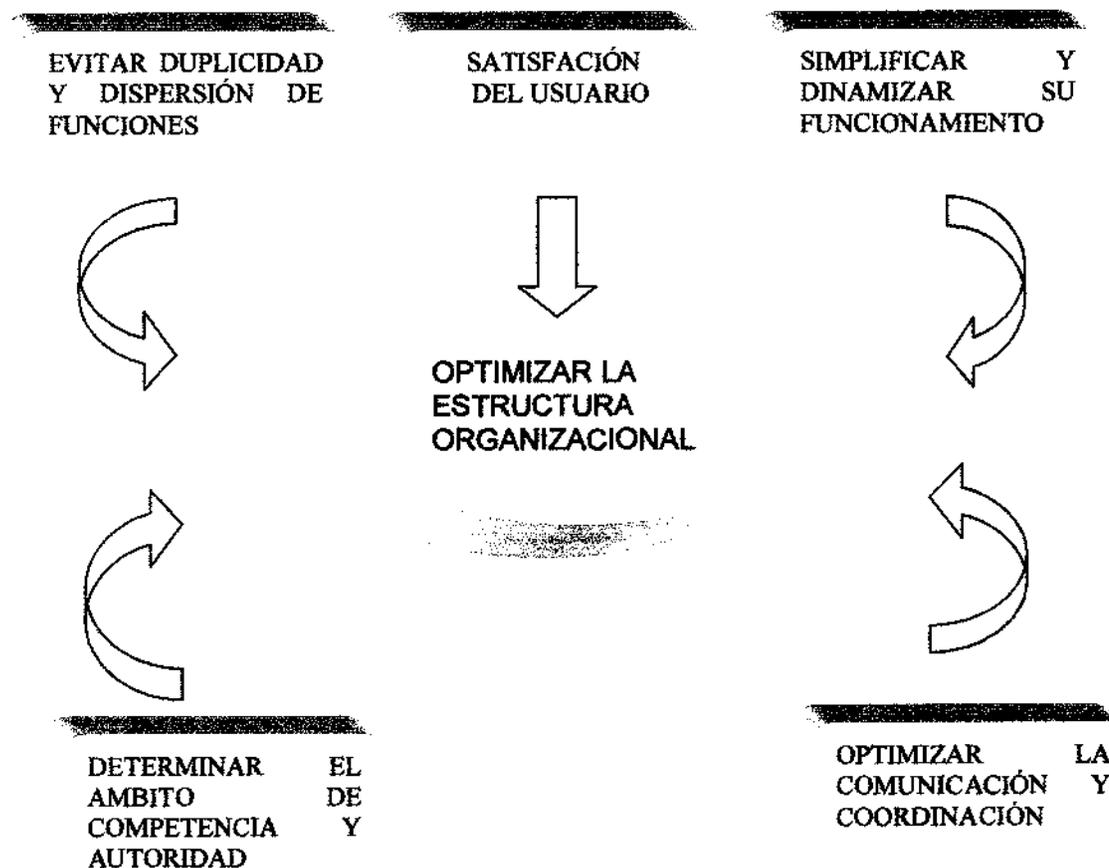
2.4. R.S. 217055 (NÓRMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA)

La citada Resolución Suprema regula la aplicación del Sistema de Organización Administrativa (SOA), la misma que se define como 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.



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

GRÁFICO N° 2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL S.O.A.



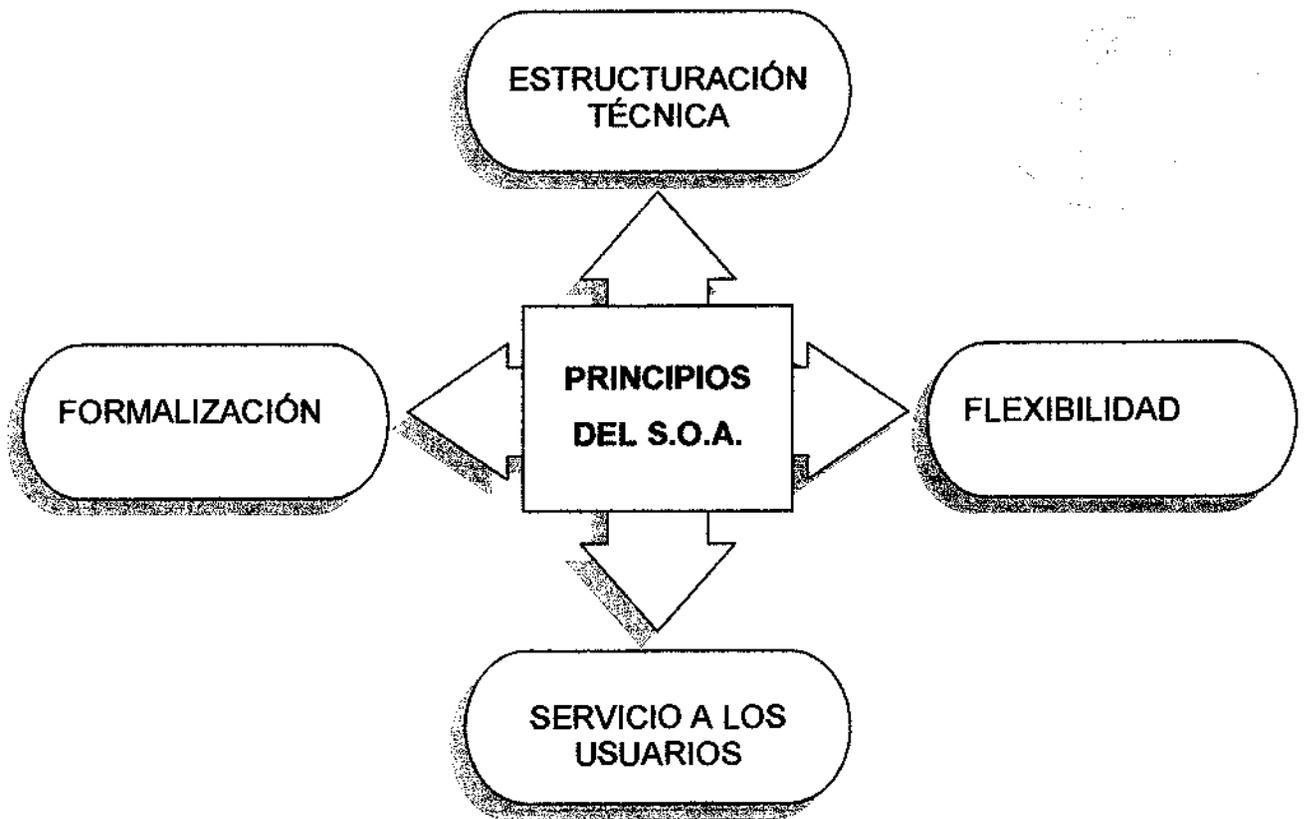
Fuente: Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (SOA)

Los principios del Sistema de Organización Administrativa son:

- Estructuración técnica
- Flexibilidad
- Formalización
- Servicio a los usuarios



GRÁFICO N° 3 PRINCIPIOS DEL S.O.A.

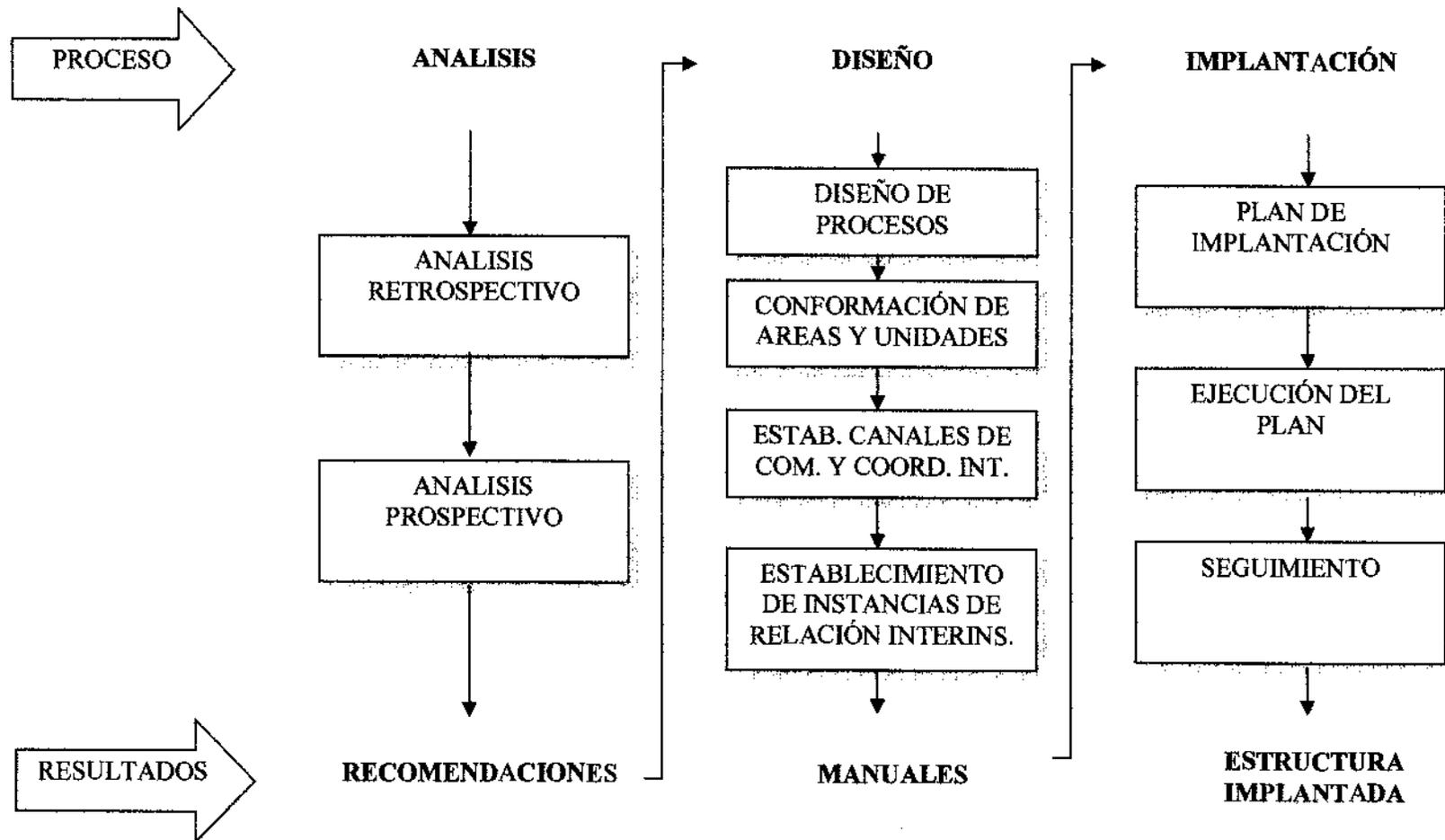


Fuente: Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (SOA)

Finalmente se debe indicar que el Sistema de Organización Administrativa, esta conformado por tres componentes:

- El Análisis Organizacional
- Diseño o Rediseño Organizacional
- Implementación del Diseño Organizacional

**GRÁFICO N° 4
COMPONENTES DEL S.O.A.**



Fuente: Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (SOA)





2.5. REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO.

El Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa, es un instrumento que regula las acciones, los recursos, los responsables y el tiempo necesario que se requerirá para la aplicación y operación del Sistema de Organización administrativa en la institución.

Tiene por objetivo regular la implementación de este Sistema en el Gobierno Municipal de El Alto, estableciendo la normativa para:

- Realizar los procesos de análisis, diseño e implementación del diseño organizacional.
- Asignar responsabilidades para la realización de cada uno de los procesos mencionados.
- Determinar el tiempo de ejecución de cada proceso.

Su aplicación y cumplimiento es obligatorio por todas las áreas y unidades funcionales del G.M.E.A.

Capítulo III

Marco Conceptual





CAPITULO III

MARCO CONCEPTUAL

Para sustentar la elaboración del presente trabajo, se ha considerado utilizar un conjunto de conceptos administrativos desarrollados en el siguiente Marco Conceptual:

3.1 ADMINISTRACIÓN

El termino administración se refiere al proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que estas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz, con otras personas y por medio de ellas³.

La administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.⁴

Por tanto, la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir, controlar coordinar e integrar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.

3.2 ORGANIZACIÓN

La organización es una unidad social constituida por grupos o individuos que establecen relaciones interpersonales de trabajo, determinan las divisiones, la especialización de las labores, y operan bajo una jerarquización formal de posiciones y cargas, al diferenciar al individuo en el puesto, la función o las actividades que corresponde desempeñar⁵.

³ STEPHEN P, Robbin. "ADMINISTRACIÓN". 2000. Pag. 8

⁴ STONER, James A. "ADMINISTRACIÓN". 1996. Pag. 7

⁵ MARTINES CHAVEZ, Víctor Manuel, "Administración" 1995 Pag. 181.



“Organización es en termino de usos muy variados. Sin embargo, para la mayoría de los administradores en ejercicio el término de organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizado.”⁶

3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Enrique Benjamín, define como: “una descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía”.⁷

Es el conjunto de áreas y unidades organizacionales interrelacionadas entre si, a través de canales de comunicación, instancias de coordinación internas y procesos establecidos para una entidad, para cumplir con sus objetivos. La estructura organizacional se refleja en el Manual de organización y Funciones, organigrama y los Manuales de Procesos y Procedimientos.⁸

3.4 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La Administración Pública es la organización a través de la cual se ejerce la función de gobierno y se desarrollan los procesos productivos de bienes y servicios en beneficio o en perjuicio de los gobernados⁹.

En general es un sistema de administración gubernamental o sea el conjunto de ideas, actitudes, procesos y formas de conducta humana aplicables a organizaciones para lograr resultados de máxima eficiencia. La Administración Pública está vinculada a la sociedad y al Estado y en este contexto se debe precisar sus fronteras, preguntándose entonces donde comienza y donde termina, la Administración Pública; comienza donde concluye la política y termina donde comienza la sociedad.

⁶ KOONT Harold, WEIHRICH Heinz “Administración” 2003 Pag.11

⁷ FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique B. “ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS” 2001 Pag. 153

⁸ Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa; 1998 Pág 11

⁹ SANGUESA FIGUEROA, Rene. “VIRUS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA BOLIVIANA”. 1983. Pag. 19



Como área de actividad se relaciona con todos los sectores del quehacer de la sociedad, como ser educación, salud, vivienda, seguridad social, transporte, comunicaciones, sector privado, relaciones internacionales, etc.

El objeto de la Administración Pública, al igual que de la privada, es llegar a la eficiencia y eficacia, alcanzando el mayor número de beneficios, al menor costo posible, asignado y utilizando los recursos en forma racional.

3.5 GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL

3.5.1. GESTIÓN

“Gestión” es un proceso que implica el desarrollo de una serie de funciones y actividades propias de dirección tendientes a lograr ciertos fines en un determinado periodo de tiempo. Por tanto, gestión se relaciona más con objetivos que con actividades administrativas u operativas.

3.5.2 GESTIÓN MUNICIPAL

Son todas las acciones que hace el Gobierno Municipal para alcanzar los objetivos que ha definido con la sociedad.

La Ley se orienta a que el servidor público sea un tomador de decisiones “asumiendo plena responsabilidad por sus actos, rindiendo cuenta no solo de los objetos a que se destinaron los recursos públicos confiados, si no también de la forma y resultado de su aplicación”.

3.5.3 MUNICIPIO

Según la Ley de Municipalidades, Municipio, es la unidad territorial, política y administrativamente organizada en la jurisdicción y con los habitantes de la sección





de provincia, base del ordenamiento territorial del Estado unitario y democrático boliviano.

El Municipio desde la perspectiva territorial, se había compuesto por un conjunto de interrelaciones políticas, económicas y sociales generadas por diferentes actores sociales, además el municipio expresa la diversidad étnica y cultural de la República.

En tal forma la visión territorial del Municipio no es estática, por el contrario, se basa en la existencia de mecanismos concretos de participación de los actores sociales.

3.5.4 MUNICIPALIDAD

Es la entidad del derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio que representa institucionalmente al municipio. La municipalidad forma parte del estado y contribuye a la realización de sus fines.

3.5.5 GOBIERNOS MUNICIPALES

El gobierno y la administración del Municipio se ejerce por el Gobierno Municipal; ya que es la autoridad máxima del Municipio, con jurisdicción y competencia establecidas por Ley, representada por el Concejo Municipal y el Alcalde.

Maldonado al hablar de los Gobiernos Municipales, hace referencia a lo que es Gobierno, “En el lenguaje corriente cuando hablamos de gobierno solemos pensar en el supremo gobierno, un presidente y sus Ministros; pero hay otras formas, inferiores – si se quiere – que también recibe el nombre de gobierno: el federal en un estado Federal, o el de las provincias, y en un ámbito de más concreto, el municipal”.¹⁰

¹⁰ MADONADO V., David “EL MUNICIPIO Y LAS AUTORIDADES EDILICIAS” .1989. Pag. 18



3.5.6 EFICACIA Y EFICIENCIA MUNICIPAL

La “eficacia” se refiere al grado de cumplimiento en el logro de los objetivos establecidos. De la anterior se deduce que para alcanzar algún nivel de eficacia se deben acordar previa y participativamente los objetivos estratégicos y operativos del Gobierno Municipal.

La “eficiencia”, se refiere al logro de un conjunto de objetivos comparado con los recursos y medios calculados y realmente invertidos para su cumplimiento.

La mediación de la eficiencia es útil para determinar la capacidad de programación de la entidad, es así como los costos de los desaciertos o ahorros por los aciertos

3.6 MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permitan registrar y transferir en forma ordenada y sistemática información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.¹¹

Los manuales son herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones tanto administrativas, financieras y operativas. Son instrumentos de comunicación.¹²

3.6.1 OBJETIVO DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

El objetivo fundamental de los manuales administrativos es explicar las normas más generales con un lenguaje que puedan comprender los empleados de todos los niveles; facilitar el adiestramiento y orientación del personal; coadyuvar a

¹¹ FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique B. “ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS” 2001 Pag. 147

¹² LA FUENTE CHAVEZ, Hilarión “DISEÑO DE SISTEMAS CONTABLES”. 1998. Pag. 161-162



normalizar controles de los trámites de procedimientos y uniformar las actividades.¹³

3.6.2 IMPORTANCIA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

La necesidad de contar con manuales administrativos en las organizaciones es imperativa debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de sus operaciones, recursos que se les asignan, demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios , así como la adopción de tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional.

Estas circunstancias hacen imprescindible el uso de instrumentos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes.

3.6.3 CLASIFICACIÓN

Los manuales administrativos se pueden clasificar por su contenido, por su ámbito y por su naturaleza o área de aplicación.

Por su contenido, de acuerdo a las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa de la Ley 1178 (SAFCO) se genera como resultado los siguientes manuales administrativos:

- ✓ Manual de Organización y Funciones
- ✓ Manual de Procesos y Procedimientos.

¹³ QUIROGA LEOS, Gustavo "ORGANIZACIÓN Y METODOLOGÍA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA". 1996. Pag.162



3.7 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

3.7.1 PROCESO

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

3.7.1.1 PREMISAS DE UN PROCESO

El contenido de un proceso debe describir la secuencia lógica de las distintas operaciones de que se compone, señalando:

- ✓ **¿Quién lo hace?**, es decir, la unidad responsable que efectuará el proceso.
- ✓ **¿Qué se hace?**, describiendo cada una de las operaciones efectuadas.
- ✓ **¿Cómo se hace?**, especificando la forma en que efectúa cada operación, o sea el método que se debe seguir.
- ✓ **¿Cuándo se hace?**, es decir el momento de realización de acuerdo con el método señalado.
- ✓ **¿Cuánto tiempo** tarda en realizarse la operación?, de manera que refleje el tiempo total desde su inicio hasta su finalización.¹⁴

3.7.2 PROCEDIMIENTO

Es la secuencia de tareas específicas, para realizar una operación o parte de ella.

Serie de pasos detallados que indican como cumplir una tarea o alcanzar una tarea preestablecida. En consecuencia, los procedimientos son subplanes de otros planes mayores

¹⁴ Ministerio de Hacienda Unidad de Normas, Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa; 1998 Pág 12



3.7.3. MANUAL DE PROCESOS

Las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa considera al Manual de Procesos como un instrumento que refleja en forma metódica los procedimientos y las tareas que deben seguirse para la ejecución de los procesos de los departamentos y unidades.

El Manual de Procesos se convierte en un instrumento de gestión que apoya la atención del quehacer diario de la institución, porque en éste se consignan de manera ordenada y metódica todas las operaciones que deben seguirse para la ejecución de los procesos que se generan en una entidad.

3.7.3.1. OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS

Los objetivos del manual de procesos son los siguientes:

- Mostrar en forma ordenada, secuencial y detallada los procesos, las operaciones y los procedimientos.
- Establecer formalmente las normas de operación que deberán seguirse para la realización de procesos, operaciones y procedimientos.
- Las unidades que intervienen en el funcionamiento de los procesos, las operaciones y los procedimientos.
- Identificar responsables de cada proceso, operación y procedimiento.¹⁵



¹⁵ Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa; 1998 Pág 2



3.7.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

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

Contar con una descripción de los procedimientos permite emprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de falla u omisiones y el incremento de la productividad.¹⁶

El manual de procedimientos describe claramente las etapas o pasos que deben cumplirse para ejecutar una función, las cuales son los soportes documentales y qué autorización requiere.¹⁷

3.7.4.1 OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El Manual de Procedimientos persigue los siguientes objetivos:

- Compendiar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se efectúan, los órganos que intervienen y los formatos que se van a utilizar para la realización de las actividades institucionales, agregadas en procedimientos.
- Establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades.
- Precisar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades.¹⁸

¹⁶ FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique B. "ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS" 2001 Pag.148

¹⁷ RUSENAS, Rubén Oscar "MANUAL DE CONTROL INTERNO" Pag. 43

¹⁸ QUIROGA LEOS, Gustavo "ORGANIZACIÓN Y METODOLOGÍA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA". 1996. Pag.225,226



3.7.5 UTILIDAD DE LOS MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Los manuales de procesos y procedimientos son útiles porque permiten conocer el funcionamiento interno de las entidades en lo que se refiere a:

- a) La descripción de procesos, operaciones y procedimientos que se ejecutan en una entidad.
- b) Determinación de tiempos de ejecución de los procesos, operaciones y procedimientos.
- c) Uso de recursos materiales y tecnológicos.
- d) Las unidades responsables que intervienen en los procesos, operaciones y procedimientos.
- e) La unidad responsable de cada proceso.¹⁹

3.8. DIAGRAMAS DE FLUJO

Los diagramas de flujo representan gráficamente las actividades que conforman un proceso, así como un mapa representa un área determinada.²⁰

Los diagramas presentados en forma sencilla y accesible en el manual, brindan una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.²¹

Según la guía de elaboración del manual de proceso y procedimientos, el diagrama de flujo es una descripción gráfica de un proceso o un procedimiento existente o uno nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas, gráficos simplificados y palabras simples, demostrando las operaciones y las tareas y su secuencia en el proceso o procedimiento. Los diagramas de flujo se constituirán en una herramienta clave para comprender el desarrollo de los procesos y procedimientos de la entidad,

¹⁹ Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa; 1998 Pág 1

²⁰ HARRINGTON H. James "MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA Pag.97

²¹ FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique B. "ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS" 2001 Pag. 163



además serán instrumentos efectivos para analizar el impacto de los ajustes propuestos.

3.8.1 SIMBOLOGÍA DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

Los símbolos que se utilizan generalmente en los diagramas de flujo son de dos tipos:

Símbolos Abstractos

Se trata en su mayoría de perfiles de figuras geométricas a los que se atribuye convencionalmente un significado, por ejemplo, algunas operaciones que ejecuta o experimenta una persona, una maquina, un material, o un documento o dato. Se utiliza la simbología ASME (America Society of Mechanical Engineers) para representar flujos de materiales o personas y la simbología ANSI (American National Standard Institute) para representar flujos de información.

Símbolos Figurativos

Se trata de fotografías, dibujos o caricaturas que representan alguna operación que ejecuta o experimenta una persona, una maquina, un material o un documento o dato.²²

3.9 SISTEMA

Sistema es un conjunto de componentes o elementos que forman un todo estructurado, interdependiente e interactivo que esta en permanente proceso de transformación y que tiene por objeto el logro de algún fin.²³

²² QUIROGA LEOS, Gustavo "ORGANIZACIÓN Y METODOLOGÍA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA". 1996. Pag.241

²³ LA FUENTE CHAVEZ, Hilarión "DISEÑO DE SISTEMAS CONTABLES". 1998. Pag. 34



3.9.1. COMPONENTES DE UN SISTEMA

Entradas o insumos (inputs)

Todo sistema recibe o importa del ambiente externo insumos necesarios para funcionar. Ningún sistema es auto suficiente o autónomo.

Los insumos pueden ser recursos, energía o información

Proceso

Todo sistema procesa o convierte sus entradas a través de sus subsistemas. Cada tipo de entrada (sean recursos materiales, humanos, financieros, etc.) se procesa en los subsistemas específicos, es decir, especializados en procesarlos.

Salidas o resultados (outputs)

Todo sistema coloca en el ambiente externo las salidas o resultados de sus operaciones o procedimiento. Las entradas se procesan debidamente, se convierten en resultados y luego se exportan hacia el ambiente.

Las salidas, productos o servicios prestados, energía o información, son consecuencias de las operaciones o procesos realizados por los diversos subsistemas en conjunto.

Retroalimentación (feedback)

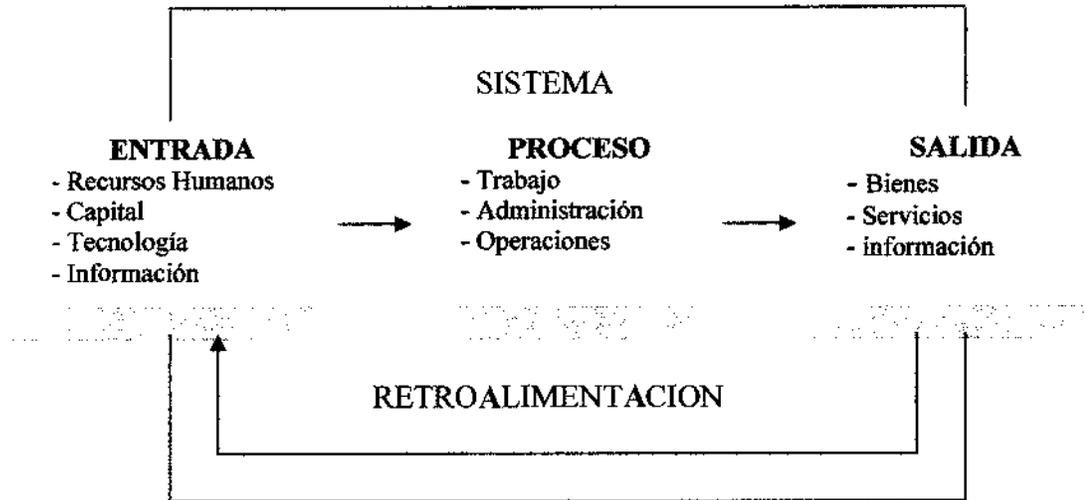
Retorno o entrada de nuevo al sistema de parte de sus salidas o resultados, que influyen en su funcionamiento. La retroalimentación es información o energía de retorno que vuelve al sistema para retroalimentarlo o modificar su funcionamiento en términos de resultados o salidas. La retroalimentación es un mecanismo sensor que permite al sistema orientarse frente al ambiente externo y detectar los desvíos que deben corregirse para alcanzar los objetivos.



GRÁFICO Nº 5

PLANTEAMIENTO DEL SISTEMA

MEDIO



MEDIO

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo IV

Marco Práctico - Diagnóstico

CAPITULO IV

MARCO PRÁCTICO - DIAGNÓSTICO

En este capítulo se describe la aplicación de la metodología, las técnicas de recolección de información y los resultados obtenidos en el diagnóstico institucional, que servirá como base de sustentación para la elaboración de los Manuales de Procesos y Procedimientos de las unidades dependientes de las Direcciones de Finanzas, Planificación, Proyectos Municipales, Supervisión de Obras Municipales y Asesoría Jurídica del Gobierno Municipal de El Alto.

4.1. METODOLOGIA APLICADA

El método empleado en el presente trabajo fue el **Deductivo** que permitió determinar los Procesos y Procedimientos que se desarrollan en las diferentes unidades de las direcciones abarcadas.

El tipo de investigación aplicado fue el **Descriptivo**, que permitió delinear los procesos y procedimientos existentes, los mismos fueron sometidos a un análisis para fundamentar los manuales.

4.2. APLICACIÓN DE TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para realizar el diagnóstico se aplicó técnicas e instrumentos de recolección de información como la entrevista, observación directa, investigación documental y formularios, que permitieron realizar un análisis organizacional y elaborar los Manuales de Procesos y Procedimientos.



4.2.1 LA ENTREVISTA

Esta técnica nos permitió entrar en contacto directo con los funcionarios públicos de las unidades y/o áreas de las direcciones abarcadas, permitiendo obtener información real y precisa sobre la realidad administrativa y principalmente las actividades que se desarrollan en el ejercicio de sus funciones.

4.2.2 FORMULARIOS

Se utilizó este instrumento para obtener información específica sobre datos administrativos vigentes y el desarrollo de los procesos y procedimientos que se ejecutan en las direcciones, para ello se diseñaron los siguientes formularios:

- Formulario de análisis situacional a nivel ejecutivo (dirigida a los Directores y Jefes de Unidad) y nivel operativo (dirigida a los funcionarios operativos) denominado SOA-1 (Ver Anexo N° 5 y 6).
- Formulario de análisis de procesos denominado SOA-2 (Ver Anexo N° 7).
- Formulario de análisis de procedimientos denominado SOA-3 (Ver Anexo N° 8)

Realizamos la denominación y codificación de los formularios SOA, para que la Institución tenga la facilidad de organizar y controlar los formularios que utilizaran en la implementación del Sistema de Organización Administrativa.

4.2.3 LA OBSERVACIÓN DIRECTA

La observación directa permitió obtener información de primera fuente y confiable de las actividades que se realizan en las Direcciones estudiadas. Para este cometido, fue necesario involucrarse de manera directa en las funciones cotidianas



que realizan los funcionarios, participando y coadyuvando en forma regular según requerimiento del trabajo dirigido.

4.2.4 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Esta técnica nos ayudo a recolectar información a través de material impreso, entre las fuentes de información documental se acudió a:

Fuente documental interna:

- Programa de Operaciones Anual (POA)
- Plan de Desarrollo Municipal (PDM)
- Manual de Organización y Funciones.
- Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del G.M.E.A.
- Otros documentos legales.

Fuente documental externa:

- Ley 1178 (SAFCO)
- Ley 2028 (Municipalidades)
- Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.
- Otras leyes y normas.
- Libros y textos referentes al tema.

4.3 POBLACIÓN

La población de estudio seleccionada para el presente Trabajo Dirigido, comprende a todos los funcionarios de las unidades dependientes de las Direcciones de Finanzas, Planificación, Proyectos Municipales, Supervisión de Obras y Jurídica.

Para el diagnóstico no se segmento a la población de estudio, se utilizo un “censo” tomando en cuenta su definición: “método de recolección de información de una



población a través de formularios". La investigación censal evitó los frecuentes errores de muestreo y el análisis resulta completo y exacto.

CUADRO N° 1
DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN

DIRECCION	N° DE FUNCIONARIOS		TOTAL
	NIVEL EJECUTIVO	NIVEL OPERATIVO	
Finanzas	4	16	20
Planificación	3	6	9
Proyectos Municipales	3	12	15
Supervisión de Obras	1	11	12
Jurídica	6	10	16
TOTAL	17	55	72

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto la población de estudio esta compuesta por 72 funcionarios..

4.4 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Para la elaboración del presente diagnóstico se utilizó toda la información recopilada en los formularios SOA- 1 Análisis Situacional a niveles ejecutivo y operativo. Esta información nos ayudo a realizar el análisis de conocimiento administrativo organizacional de los funcionarios.

4.4.1 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

Los objetivos que persigue el Diagnóstico aplicado son:

- Identificar los problemas y las deficiencias operativas que se presentan en las unidades organizacionales de estudio desde la perspectiva de los procesos y procedimientos.



- Contar con información veraz para realizar un adecuado análisis, de manera que se puedan sentar las bases para la formulación de una propuesta consistente.
- Verificar la existencia y la aplicabilidad de los Manuales de Procesos y Procedimientos como instrumentos de gestión.

4.4.2 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

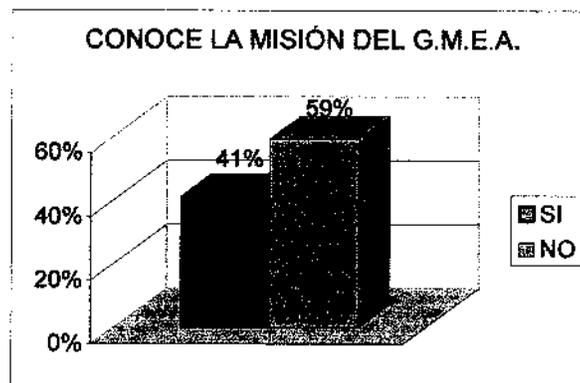
El diagnóstico esta dividido en dos partes, a) nivel ejecutivo y b) nivel operativo, con los siguientes resultados:

PRIMERA PARTE **DIAGNÓSTICO DEL NIVEL EJECUTIVO**

Se realizó el diagnóstico a nivel ejecutivo con el fin de contar con información amplia en cuanto a conocimiento y experiencia de las actividades que se desarrollan en las direcciones y unidades.

El nivel ejecutivo esta compuesto por los Directores y Jefes de Unidad de las áreas seleccionadas.

PREGUNTA 1: ¿CONOCE LA MISIÓN DEL G.M.E.A.?



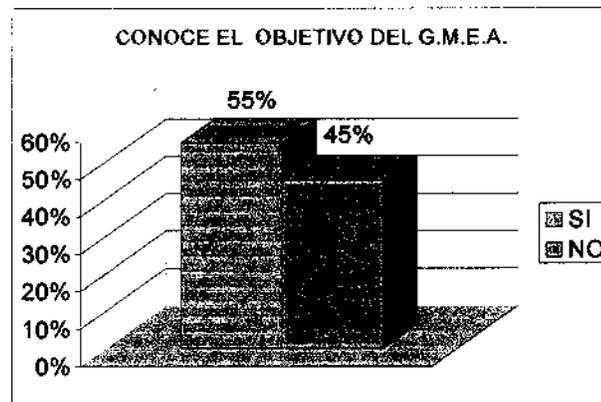
Fuente: Elaboración Propia



CONCLUSIÓN:

Según los resultados de la investigación se aprecia que el 59% del personal del nivel ejecutivo desconoce la misión del G.M.E.A. y que sólo el 41% la conoce, pero se evidencio que no están interiorizados con su significado, debido a que no pudieron explicar cual es la misión, por lo que ésta, no esta sirviendo para orientar de la manera adecuada. Si el funcionario no conoce la misión, desconoce la razón de ser de la institución y que servicios presta, ocasionado que estos sean deficientes.

PREGUNTA 2: ¿CONOCE EL OBJETIVO DE GESTION DEL G.M.E.A.?



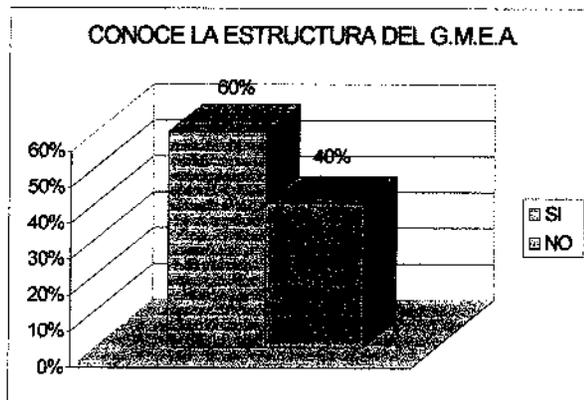
Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIÓN:

El 55% de los funcionarios del nivel ejecutivo indican que son conocedores de los objetivos de gestión del G.M.E.A. por lo tanto, enfocan su esfuerzo laboral en este sentido. El 45% de los funcionarios lo desconoce, ocasionando que no puedan aportar a su cumplimiento, ya que no lo asocian a sus actividades laborales cotidianas. Asimismo, este porcentaje refleja que la Máxima Autoridad Ejecutiva no esta poniendo la importancia que merece a la difusión de los objetivos al igual que la misión y visión de la institución



PREGUNTA 3: ¿CONOCE LA ACTUAL ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL G.M.E.A.?

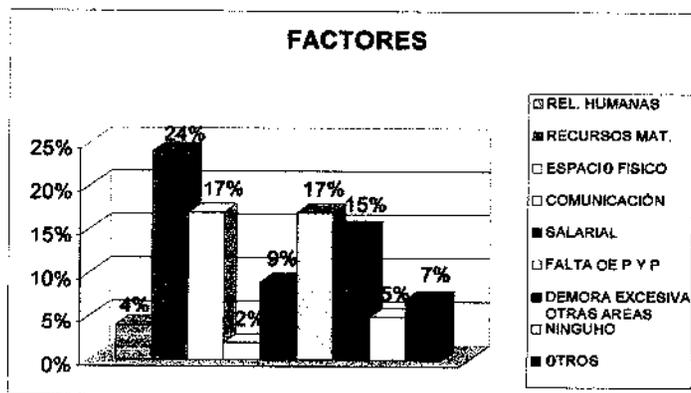


Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIÓN:

El 60% de los funcionarios del nivel ejecutivo respondieron que sí conocen la estructura organizacional del G.M.E.A. y el 40% respondieron que no, esto implica que la coordinación y comunicación de las diferentes áreas funcionales son difíciles, a la vez, les provoca incertidumbre de su ubicación en el organigrama.

PREGUNTA 4: ¿QUE FACTORES LE IMPIDEN DESARROLLAR EFICIENTEMENTE SU TRABAJO?



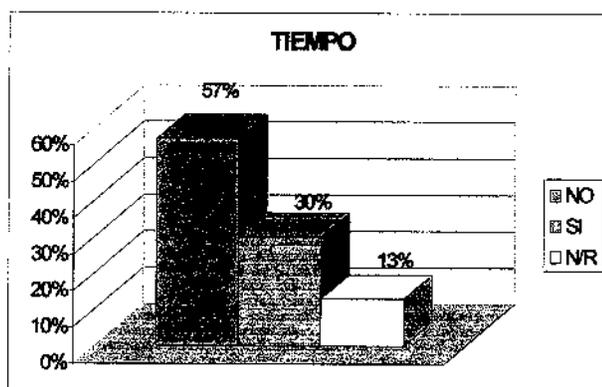
Fuente: Elaboración Propia



CONCLUSIÓN:

Los factores claves que son considerados como influyentes para desarrollar un eficiente desempeño según los funcionarios son: Recursos Materiales 24%, la dotación de estos es lenta y escasa; falta de Procesos y Procedimientos normados 17%, provocando en ocasiones que los funcionarios ejecuten sus tareas según conveniencia personal; Espacio físico reducido 17%, ocasionando incomodidad en la realización de sus funciones; demora excesiva en otras áreas 15%, ocasionando retrasos en los trámites; salarial 9%, ocasionando descontento en su fuente laboral, ya que muchas personas son motivadas por el factor económico; y el 2% comunicación, ocasionando desinformación en los funcionarios.

PREGUNTA 5: ¿CONOCE UD. EN CUANTO TIEMPO DEBE DESPACHAR LOS TRAMITES QUE INGRESAN A SU AREA?



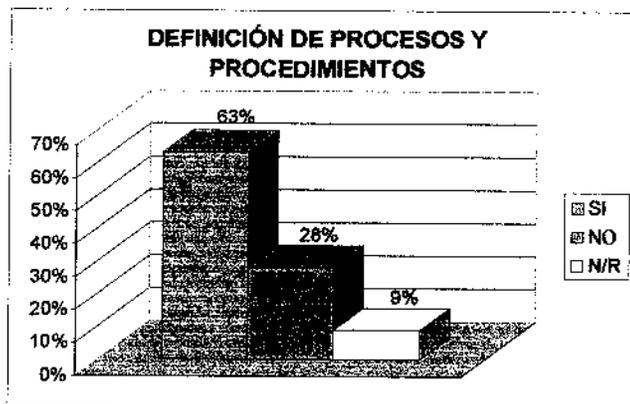
Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIÓN:

El 57% de los funcionarios respondieron no conocer el tiempo asignado para la realización de un determinado trámite, ocasionando retardo en el flujo de dichos trámites. El 30% respondió conocer el tiempo, argumentado que gracias a su experiencia en el cargo logran fijar tiempos en la ejecución de sus tareas y finalmente el 13% no respondió.



PREGUNTA 6: ¿ESTAN DEFINIDOS LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE SU DIRECCIÓN / UNIDAD?

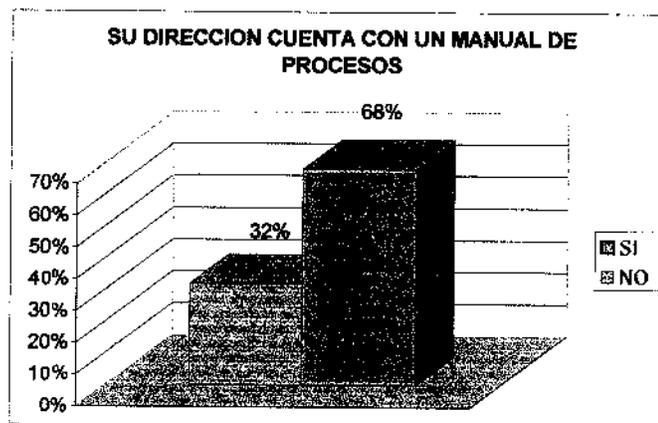


Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIÓN:

El 63% de los funcionarios afirman que los procesos y procedimientos de su Dirección/Unidad están definidos, pero que no están plasmados en documentos, sino de forma implícita; el 28% dicen que en su Dirección/Unidad no están definidos los procesos y procedimientos, causando incertidumbre en la realización de las actividades y el 9% no respondió.

PREGUNTA 7: ¿SU DIRECCIÓN/UNIDAD CUENTA CON MANUAL DE PROCESOS?



Fuente: Elaboración Propia

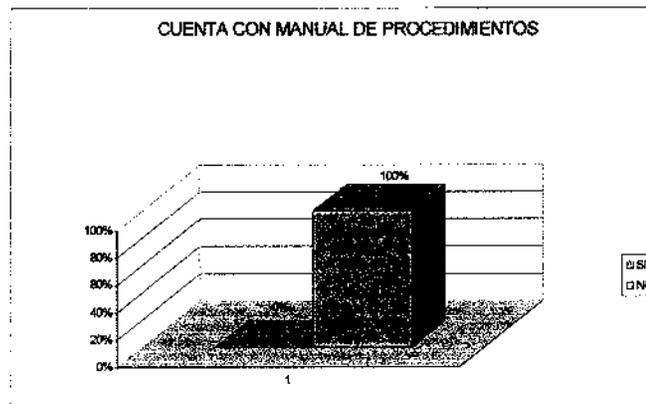


CONCLUSIÓN:

El 68% de los funcionarios contestaron que su Dirección o Unidad no cuenta con un manual de Procesos y el 32% contestaron que sí cuentan con el manual, debido a que los funcionarios confundieron el manual de funciones con el manual de procesos, esto significa que estos funcionarios desconocen que es un manual de procesos.

La carencia de este instrumento en estas Direcciones ocasiona que las operaciones se desarrollen de forma improvisada, y que en muchos casos no puedan ser ejecutadas eficazmente, dificultando así la fluidez de trámites.

PREGUNTA 8: ¿SU DIRECCIÓN/UNIDAD CUENTA CON MANUAL DE PROCEDIMIENTOS?



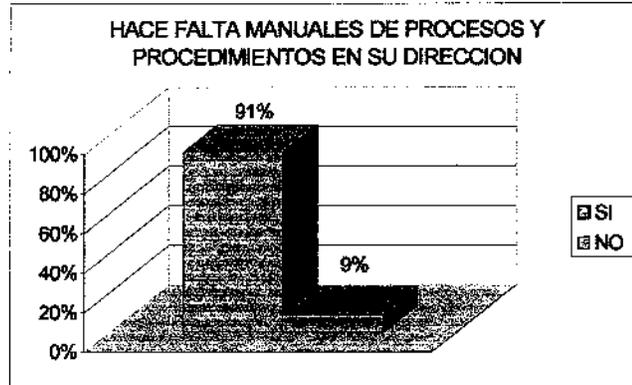
Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIÓN

El 100% de los funcionarios contestaron que su Dirección o Unidad no cuenta con un manual de Procedimientos, la carencia de este instrumento provoca problemas en la ejecución de las tareas y/o actividades por los funcionarios.



PREGUNTA 9: ¿HACE FALTA MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN SU DIRECCIÓN?

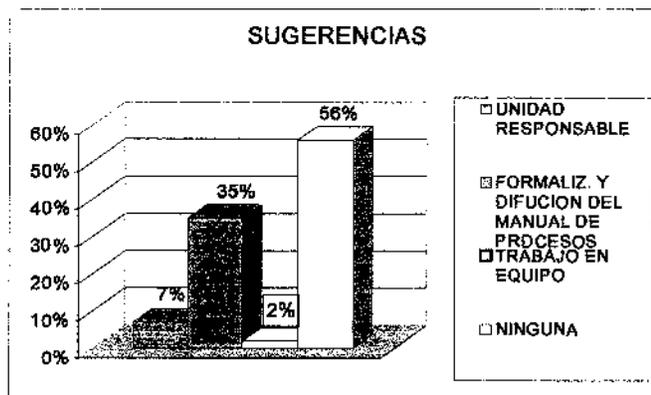


Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIÓN:

El 91% de los funcionarios consideran que su Dirección debe contar con Manuales de Procesos y Procedimientos para formalizar y normas los procesos y procedimientos que se ejecutan en la institución y 9% lo considera innecesario, debido a que desconocen los objetivos que persigue el Manual.

PREGUNTA 10: SUGERENCIAS



Fuente: Elaboración Propia



CONCLUSIÓN:

Denotamos las sugerencias más significativas:

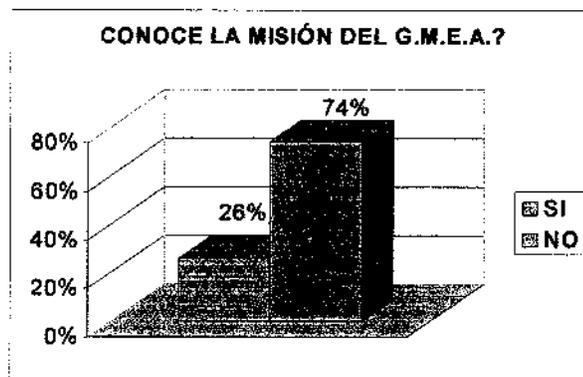
El 56% no sugirió, el 35% sugiere que una vez elaborado el Manual de Procesos y Procedimientos, se debe formalizar y difundir; 7% sugiere la creación de una unidad responsable de Desarrollo Organizacional es preponderante para realizar el seguimiento y actualización de los instrumentos administrativos y el 2% sugiere trabajar en equipo, para realizar un trabajo mas eficiente.

SEGUNDA PARTE DIAGNOSTICO DEL NIVEL OPERATIVO

Se realizó el diagnóstico a nivel operativo con el fin de obtener información clara y oportuna en relación al conocimiento organizacional de la institución y las actividades que se desarrollan en las direcciones y unidades.

El nivel operativo esta conformado por todos los funcionarios de apoyo técnico y administrativo.

PREGUNTA 1: ¿CONOCE LA MISION DEL G.M.E.A.?



Fuente: Elaboración Propia

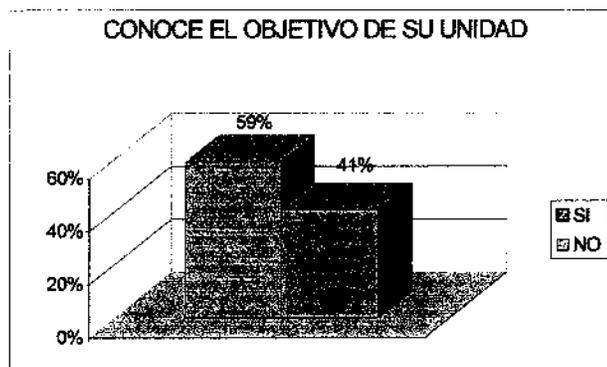
CONCLUSIÓN:

En este cuadro observamos que el 74% del personal del nivel operativo respondió que desconoce la misión del G.M.E.A. causando problemas de deficiencia en los servicios que



prestan, por no tener una idea clara de la razón de ser de la Institución. Solamente el 26% afirmó que conoce la misión, pero, que no está interiorizado con su significado, por lo cual la misión no se ha difundido en la medida adecuada.

PREGUNTA 2: ¿CONOCE EL OBJETIVO DE SU DIRECCIÓN/UNIDAD?

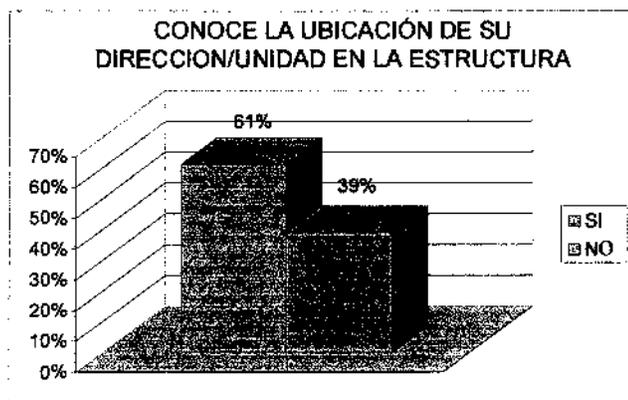


Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIÓN:

El 59% de los funcionarios del nivel operativo afirmaron que conocen el objetivo de su Dirección, pero de manera nominal, sin comprender el fondo de su contenido; el 41% contestó que desconoce el objetivo de su Dirección, debido a que estas no están documentadas, causando que no puedan aportar al cumplimiento del mismo.

PREGUNTA 3: ¿CONOCE LA UBICACIÓN ACTUAL DE SU DIRECCIÓN /UNIDAD EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL G.M.E.A.?



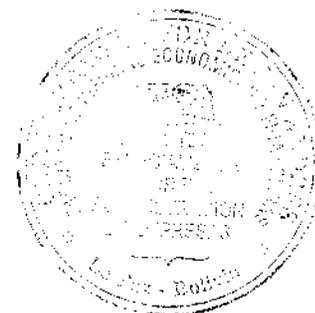
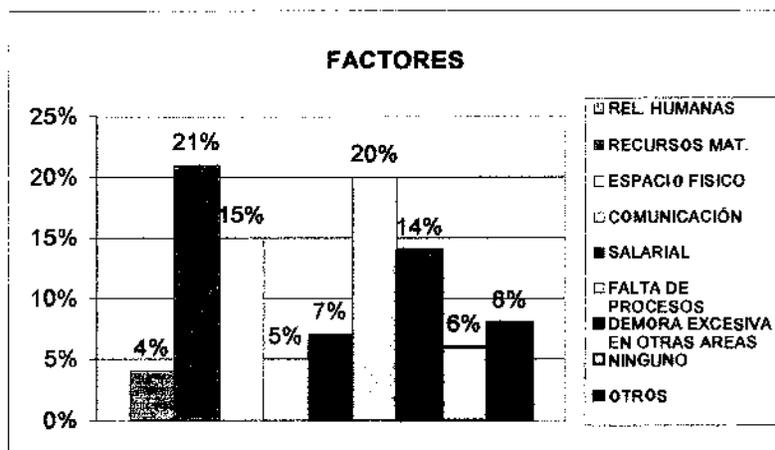
Fuente: Elaboración Propia



CONCLUSIÓN:

El 61% de los funcionarios del nivel operativo respondieron que sí conocen la ubicación de su Dirección/Unidad en la estructura organizacional del G.M.E.A.; el 39% respondió que no, esto implica que se dificulta la coordinación y comunicación con las diferentes áreas funcionales, a la vez, les provoca incertidumbre en la ejecución de sus funciones.

PREGUNTA 4: ¿QUE FACTORES LE IMPIDEN DESARROLLAR EFICIENTEMENTE SU TRABAJO?



Fuente: Elaboración Propia

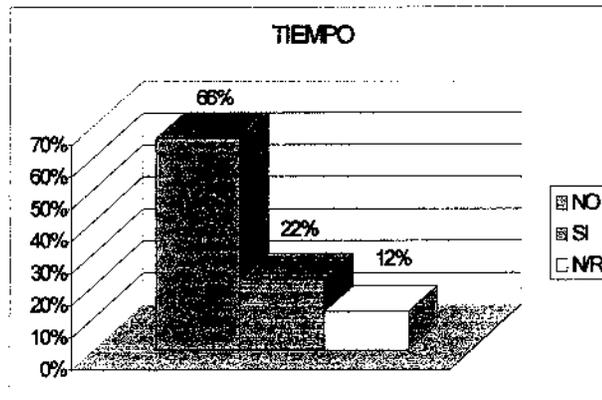
CONCLUSIÓN:

Los factores que los funcionarios consideran como influyentes para desarrollar de forma eficiente el trabajo son: recursos materiales 21%, la insuficiencia y falta de estos provocan retrasos en sus funciones; falta de procesos y procedimientos normados 20%, provocando que las tareas se ejecuten empíricamente; el reducido, mal distribuido o mal ubicado espacio físico 15%, provocando incomodidad física; la lentitud o demora excesiva en otras áreas 14%, que provoca retraso en el despacho de los trámites; la remuneración salarial 7%, provoca que muchos funcionarios se sientan descontentos y desmotivados con su salario; el 8% respondió otros factores; el 5% respondió la comunicación, ocasionando desconcierto de los funcionarios por la mala información y el 4% respondió ninguno.

Estos factores ejercen influencia individual y en conjunto en el desempeño de las funciones y en el trato a los usuarios. La institución debe reconocer estos factores como importantes y tomarlas en cuenta en la programación de operaciones de la nueva gestión.



PREGUNTA 5: ¿CONOCE UD. EN CUANTO TIEMPO DEBE DESPACHAR LOS TRAMITES QUE INGRESAN A SU AREA?

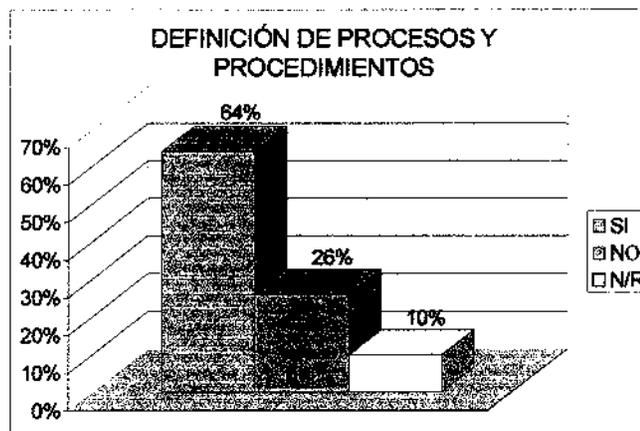


Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIÓN:

El 66% de los funcionarios del nivel operativo manifestaron no conocer el tiempo para despachar sus trámites, ocasionando retrasos y reclamos de las otras unidades, afectando al cumplimiento de los objetivos de la institución por la falta de reglamentos documentados. El 22% de los funcionarios manifiestan que conocen el tiempo por tener experiencia en su cargo y finalmente el 12% no respondió.

PREGUNTA 6: ¿ESTAN DEFINIDOS LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE SU DIRECCIÓN / UNIDAD?



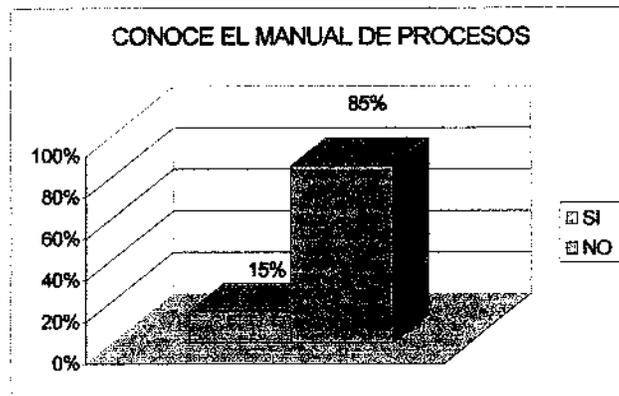
Fuente: Elaboración Propia



CONCLUSIÓN:

El 64% de los funcionarios afirman que los procesos y procedimientos de su Dirección/Unidad están definidos, pero que no están plasmados en documentos, sino los desarrollan de manera implícita y empírica; el 26% contestaron que en su Dirección/Unidad no están definidos los procesos y procedimientos, causando incertidumbre en la realización de las actividades y el 10% no respondió.

PREGUNTA 7: ¿CONOCE EL MANUAL DE PROCESOS?



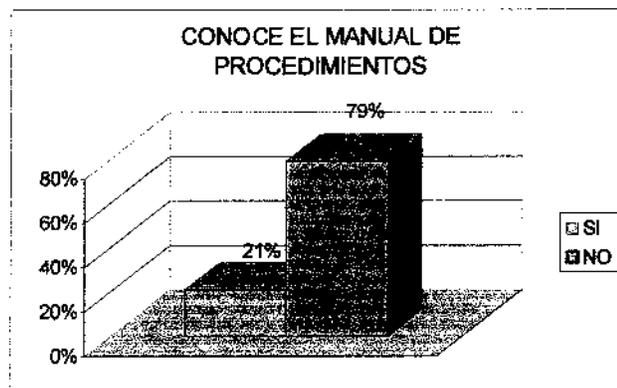
Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIÓN:

El 85% de los funcionarios contestaron no conocer un manual de procesos, esto significa que las operaciones que realizan no están del todo normados, ni sujetas a normas vigentes; el 15% afirmó conocer el manual de procesos, pero no supieron explicar en que consiste.



PREGUNTA 8: ¿CONOCE EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS?

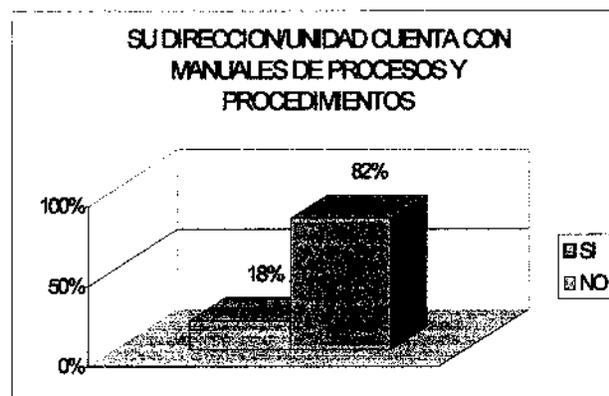


Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIÓN:

El 79% de los funcionarios contestaron no conocer el manual de procedimientos, esto significa que las actividades que realizan no están del todo normadas, ni sujeto a disposiciones legales vigentes, el 21% afirmó conocer el manual de procedimientos pero al igual que el manual de procesos no pudieron explicar en que consiste.

PREGUNTA 9: ¿SU DIRECCIÓN/UNIDAD CUENTA CON MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS?



Fuente: Elaboración Propia

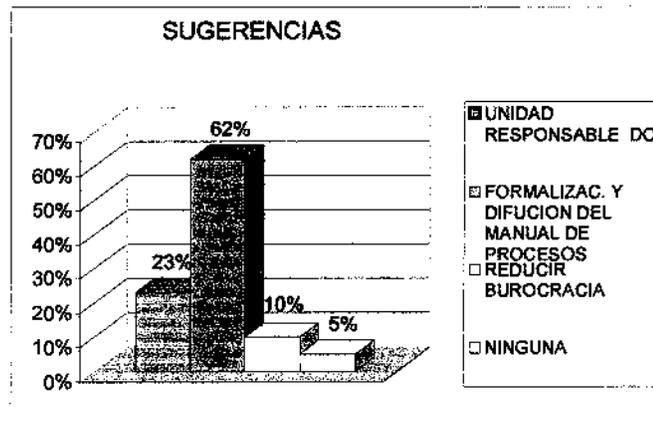
CONCLUSIÓN:

El 82% de los funcionarios contestaron que su Dirección o Unidad no cuenta con manual de Procesos, ni de Procedimientos, causando que desarrollen sus operaciones, actividades o tareas de forma casi improvisada, dificultando así la fluidez de los trámites; el 18%



contestaron que si cuenta con el manual de Procesos y/o de Procedimientos, pero al igual que el nivel ejecutivo, éstos los confundieron el manual de Funciones.

PREGUNTA 10: SUGERENCIAS



Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIÓN:

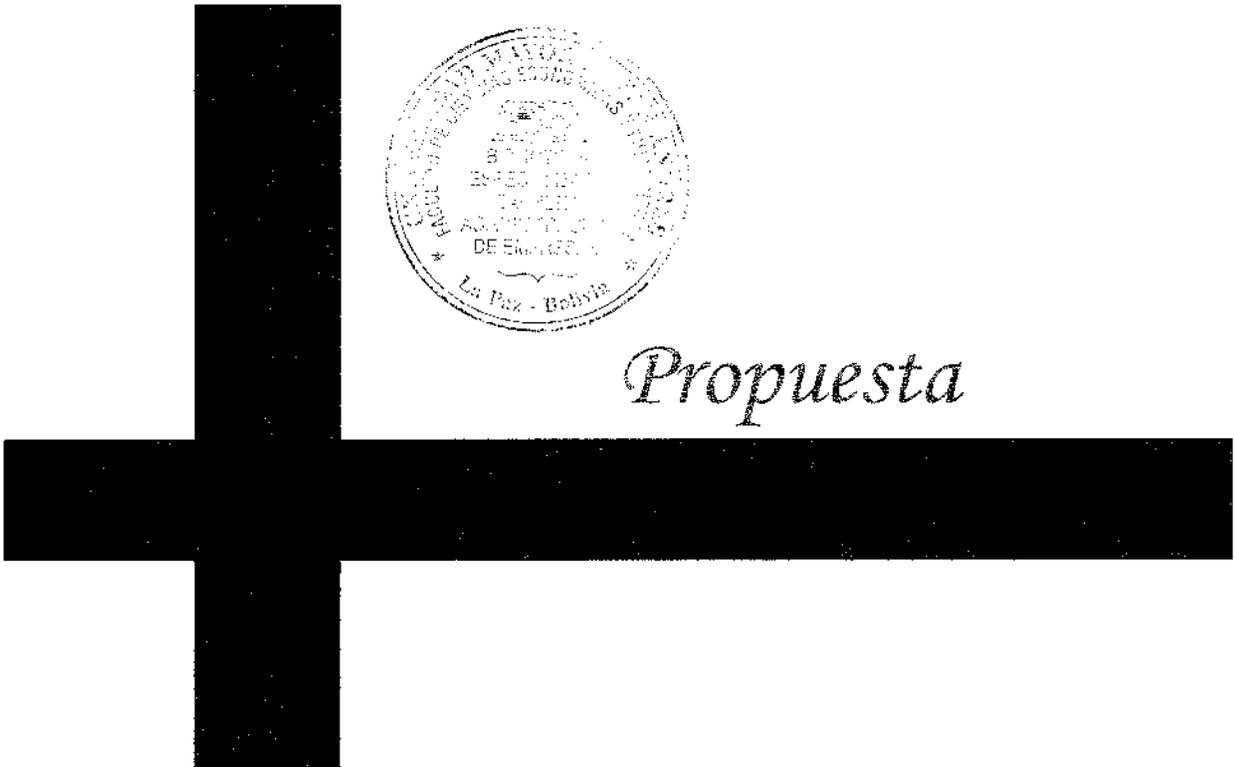
Denotamos las sugerencias más significativas:

El 62% sugiere que una vez que los Manuales de Procesos y de Procedimientos sean elaborados, se debe formalizar y difundir en toda la institución, el 23% sugiere la creación de una unidad responsable de Desarrollo Organizacional que se encargue de realizar la implementación y el seguimiento de estos instrumentos administrativos y el 10% sugiere reducir la burocracia en el G.M.E.A.

Capítulo V



Propuesta





CAPITULO V

PROPUESTA

La propuesta del presente Trabajo Dirigido es la elaboración de los Manuales de Procesos y Procedimientos. Estos instrumentos expresan por escrito sus objetivos, las normas que rigen su desarrollo, las unidades que intervienen, tiempo de ejecución, la información o instrucciones que contiene cada proceso en la entidad, enumerando y describiendo los procedimientos y tareas que los integran, en orden secuencial, cronológico o simultáneo, precisando en qué consiste cada una, quién debe ejecutarla, cómo debe ejecutarla, cuánto tiempo llevará el ejecutarla y para qué debe ejecutarla.

El alcance de los Manuales comprende a las Unidades dependientes de las Direcciones de: Finanzas Municipales, Proyectos Municipales, Supervisión de Obras Municipales, Asesoría Jurídica; y Planificación Control y Seguimiento.

Asimismo, los resultados del diagnóstico llevaron a reformular la misión y visión del G.M.E.A.; y proponer la creación de la unidad de Desarrollo Organizacional para coadyuvar al cumplimiento de los objetivos institucionales.

5.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN DEL G.M.E.A.

Es fundamental destacar la importancia que debe tener la misión dentro el Gobierno Municipal de El Alto para justificar la razón de ser de la Institución, más aun, el hacer conocer a todos los funcionarios públicos el significado que conlleva la misma para mejorar sus acciones.

La Institución cuenta con una misión, pero no esta claramente establecida, por esta razón se propone una nueva misión, con la finalidad de ofrecer un buen servicio a la sociedad, apoyar el desarrollo integral de la ciudad y lograr una mejora en la calidad



de vida de sus habitantes, haciendo énfasis en educación, salud, cultura, ejecución de obras de primera necesidad.

En este contexto, la misión del Gobierno municipal de El Alto debe ser:

“Brindar servicios municipales, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos con una administración justa y equitativa de los recursos públicos; logrando un municipio moderno eficiente y transparente; fomentando el desarrollo de la educación, salud, cultura, la industria, comercio y la exportación”.

5.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN DE G.M.E.A.

Con la formulación de la Visión, se pretende establecer una mayor coherencia de la imagen que la institución pretende alcanzar a futuro o de lo que pretende ser, para facilitar el logro de los objetivos institucionales.

Actualmente la visión no esta adecuadamente orientada a lo que pretende lograr la Institución, por tanto se propone la siguiente visión:

“Gobierno Municipal de El alto que proporciona a la ciudadanía en su conjunto soluciones a sus problemas de manera oportuna, eficiente y con calidad; promoviendo el desarrollo como municipio productivo, competitivo, moderno, planificado, racional y transparente, adecuado a las necesidades y expectativas de la comunidad”.



5.3 PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA UNIDAD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

En cumplimiento a las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, dentro del proceso de diseño organizacional, se ha elaborado una adecuación a la estructura organizacional, proponiendo la creación de la unidad de Desarrollo Organizacional.

Esta propuesta es producto del análisis de misión, los objetivos de la institución y los resultados del diagnóstico.

5.3.1 UNIDAD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La unidad de Desarrollo Organizacional propuesta tendrá su ubicación dentro el organigrama de la Dirección de Planificación, Control y Seguimiento, bajo una autoridad lineal, para contribuir con los objetivos de esta dirección.

Los objetivos propuestos para esta unidad son los siguientes:

- Contribuir con el mejoramiento de la eficacia organizacional.
- Fortalecer la institución para que sea capaz de afrontar los cambios que se producen en el ámbito económico, político, social y tecnológico.
- Optimizar la estructura organizacional, orientándolo a prestar mejores servicios municipales.

La creación de esta unidad contribuirá a:

- Desarrollar una institución que funcione a plenitud y que alcance sus metas y objetivos mediante la organización racional y el uso óptimo de sus recursos humanos y materiales.



- **Crear, desarrollar y mantener sistemas de administración eficaces, diseñados para facilitar el óptimo desempeño de la institución.**
- **Desarrollar un clima de trabajo basado en la apertura, confianza y aceptación, ya que estas influyen positivamente en la manera de hacer las cosas.**
- **Efectuar y ejecutar el análisis e implementación de cambios planeados para efectivizar el Desarrollo Institucional.**

Las funciones principales de esta unidad serán:

- **Elaborar y actualizar reglamentos, manuales y otras normas dirigidas a regular, uniformar y homogenizar los procesos, acciones, criterios técnicos y administrativos de los diferentes servicios y áreas de trabajo.**
- **Investigar y desarrollar técnicas de análisis de sistemas y procedimientos de trabajo que permitan el mejoramiento constante de la eficiencia organizativa.**
- **Efectuar diagnósticos institucionales en materia de organización, sistemas y procedimientos.**
- **Promover la reingeniería, reestructuración y modernización de la institución.**
- **Dirigir, supervisar, coordinar y evaluar el proceso de modernización administrativa de la institución.**
- **Prestar asesoramiento en materia de su especialidad tanto a niveles jerárquicos como operativos.**



- **Proporcionar datos e información para el proceso de toma de decisiones.**
- **Difundir la estructura organizacional y todos los instrumentos administrativos con los que cuenta la institución.**
- **Desarrollar un clima de trabajo basado en la confianza y el respeto por cada uno de los miembros de la organización.**
- **Considerar la estructura organizacional para optimizar la organización.**

5.3.2 FUNDAMENTACIÓN TECNICO-LEGAL.

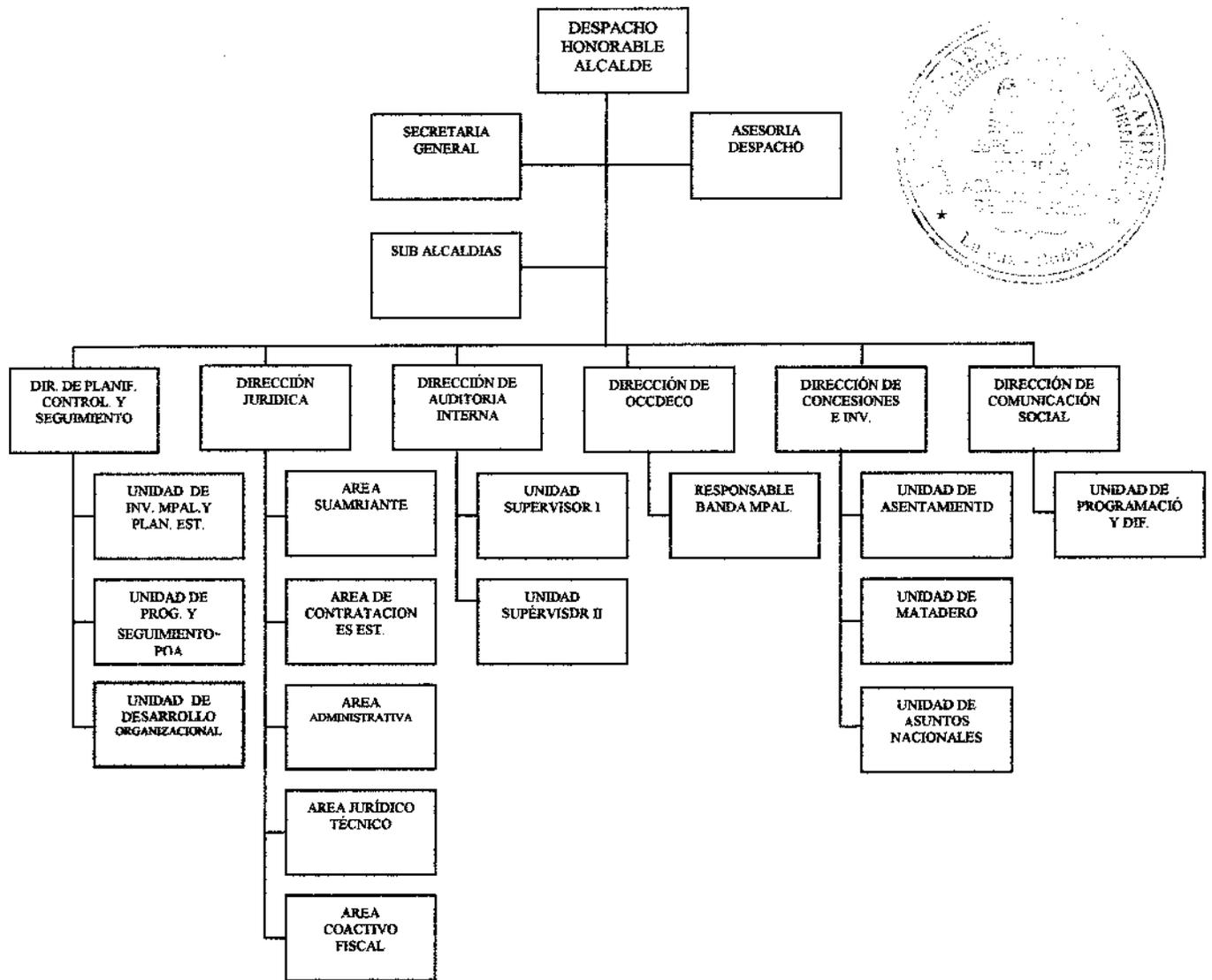
Para la creación de la unidad de Desarrollo Organizacional, se toman en cuenta normas y criterios que se encuentran plasmados en los siguientes documentos:

- a) **Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, que propone adecuar la estructura organizacional para el logro de los objetivos programados, creando o suprimiendo unidades frente a los cambios internos o externos.**
- b) **Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del Gobierno Municipal de El Alto, que faculta a la Dirección de Planificación, Control y Seguimiento crear una unidad que este a cargo de la implementación del S.O.A. en el Gobierno Municipal**
- c) **Diagnóstico Organizacional, los resultados que se obtuvo en el análisis permitieron establecer la necesidad que tiene la institución de contar con una unidad que este a cargo del Sistema de Organización Administrativa, para mejorar los servicios y contribuir al logro de los objetivos.**



GRÁFICO N° 6

**UBICACIÓN DE LA UNIDAD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
ORGANIGRAMA DE DESPACHO**



Fuente: Programa Operativo Anual 2004 del Gobierno Municipal de El Alto.

5.4 MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Los Manuales de Procesos y Procedimientos han sido elaborados de acuerdo a las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa y Reglamento Específico SOA, ya que es importante contar con estos instrumentos administrativos para solucionar problemas organizacionales.



El documento elaborado y presentado apoyara la atención del que hacer diario de la institución, porque se consigna de manera ordenada y metódica todos los procedimientos que deben seguirse para la ejecución de los procesos que se generan en estas Direcciones. Esta integrada por tres partes: a) Procesos, b) Procedimientos y c) Flujogramas.

5.4.1 OBJETIVO DE LA PROPUESTA

El objetivo de la presente propuesta es procesar documentos de gestión pública como es el “Manual de Procesos y de Procedimientos” para las Direcciones de Finanzas, Planificación, Proyectos Municipales, Supervisión de Obras Municipales y Jurídica, dependientes del Gobierno Municipal de El Alto. La elaboración de este instrumento permite reflejar los procesos y procedimientos de manera secuencial, ordenada y gráfica.

5.4.2 ÁMBITO DE APLICACIÓN

El presente instrumento tendrá su ámbito de aplicación a todos los funcionarios de las Direcciones de Finanzas, Planificación, Proyectos Municipales, Supervisión de Obras y Jurídica del Gobierno Municipal de El Alto, y a su vez se convertirá en un instrumento de consulta para toda la institución y personas que lo requieran.

5.4.3 RESPONSABILIDAD POR LA ACTUALIZACIÓN DE LOS MANUALES.

La Unidad de Desarrollo Organizacional será la responsable de coordinar en forma directa con las diferentes direcciones y unidades del GMEA para el ajuste y la actualización periódica de los Manuales de Procesos y Procedimientos.

En el proceso de ajuste y actualización se debe tomar en cuenta fundamentalmente los principios, objetivos y factores que establecen las normas vigentes.



5.5 ESTRUCTURA DE LOS MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

La estructura de los Manuales de Procesos y Procedimientos ha sido diseñada en función a la guía de elaboración de Manuales del Sistema de Organización Administrativa; describe toda la información referente a los procesos y procedimientos que se desarrollan en las unidades organizacionales de las direcciones abarcadas (Ver Anexo N° 9 y 10). Se presenta a continuación una breve descripción de los sus componentes

MANUAL DE PROCESOS

Logotipo de la Institución:

Es la representación gráfica que caracteriza al Gobierno Municipal de El Alto.

Nombre de la Entidad:

Identifica el nombre de la institución: Gobierno Municipal de El Alto.

Código:

Identifica la Dirección, su unidad dependiente y el número de proceso que corresponde, con el fin de ordenar y facilitar la interpretación. Ejemplo, DFM/UP-01, se interpreta como primer proceso la Unidad de Presupuestos dependiente de la Dirección de Finanzas Municipales, DFM/UP-02 se interpreta como el segundo proceso de la Unidad de Presupuestos dependiente de la Dirección de Finanzas Municipales, etc.

Nombre del Proceso:

Corresponde al nombre que identifica al proceso.

Objetivo del Proceso:

Se indica que se persigue con el proceso, a fin de que el personal de la entidad sepa porque se desarrolla, y de esta manera pueda involucrarse para contribuir a la mejora continua del mismo.



Procedimientos que componen el proceso:

Indica el nombre y el número de procedimientos que componen el proceso.

Insumos que alimentan el proceso:

Refleja los insumos que alimentan el proceso como Leyes, Normas vigentes, Resoluciones, Ordenanzas Municipales, etc.

Unidades que intervienen en el proceso:

Muestra las áreas funcionales que intervienen en el desarrollo del proceso.

Unidad responsable del proceso:

Muestra la Dirección y/o Unidad organizacional responsable de la ejecución, control, evaluación y mejoramiento del proceso.

Registros, formularios o impresos:

Menciona los registros, formularios e impresos que genera el proceso.

Salidas o resultados que genera el proceso:

Indica las salidas (producto) que genera el proceso como resultado del valor agregado a los insumos.

Tiempo de duración del proceso:

Menciona el tiempo total de ejecución del proceso.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO

Logotipo de la Institución:

Es la representación gráfica que caracteriza al Gobierno Municipal de El Alto.

Nombre de la Entidad:

Identifica el nombre de la institución: Gobierno Municipal de El Alto.



Código:

Identifica la Dirección, su unidad dependiente y el número de proceso al que pertenece y el número de procedimiento que se describe; con el fin de ordenar y facilitar la interpretación. Ejemplo, DFM/UP-01-01, se interpreta como el procedimiento uno del primer proceso de la Unidad de Presupuestos dependiente de la Dirección de Finanzas Municipales, DFM/UC-01-02 se interpreta como el procedimiento dos del primer proceso de la Unidad de Presupuestos dependiente de la Dirección de Finanzas Municipales, etc.

Nombre del proceso al que pertenece:

Establece el nombre del proceso al que pertenece el procedimiento.

Nombre del procedimiento:

Identifica el nombre del procedimiento.

Objetivo del procedimiento:

Indica qué se persigue con el procedimiento, a fin de que el personal de la entidad sepa porque que se desarrolla y pueda involucrarse para contribuir a la mejora continua del mismo.

Descripción del procedimiento:

Menciona todas las tareas que componen el procedimiento, según el ordenamiento lógico y secuencial que siguen las mismas.

Insumos y/o requisitos que alimentan el procedimiento:

Especifica los insumos y/o requisitos que son necesarios para llevar a cabo el procedimiento.

Unidad responsable del procedimiento:

Muestra la unidad organizacional responsable de la ejecución del procedimiento.

Cargo del responsable del procedimiento:



Menciona el (los) cargo (s) del responsable (s) de ejecutar el procedimiento.

Resultados que genera el procedimiento:

Detalla el resultado obtenido en el procedimiento.

Tiempo de duración del procedimiento:

Menciona el tiempo total de ejecución del procedimiento.

DIAGRAMA DE FLUJO

Se constituye en la representación gráfica de los procedimientos mediante la utilización símbolos y palabras simples, mostrando las actividades secuenciales de los procedimientos; para ello, se diseñó un formato (Ver Anexo N° 11). Se presenta a continuación una breve descripción de sus componentes:

Código:

Identifica a la Dirección, unidad dependiente y el número de diagrama de flujo, con el fin de facilitar su interpretación. Ejemplo DFM/UP-01 se interpreta como el primer diagrama de flujo de la Unidad de Presupuestos dependiente de la Dirección de Finanzas.

Procedimientos para:

Menciona el nombre del proceso

Número:

Identifica el número de tareas que conforman los procedimientos de un proceso.

Área:

Menciona las áreas que interviene en la realización de las tareas

Cargo responsable:

Indica el cargo responsable de ejecutar cada una de las tareas.

**Descripción:**

Describe de manera detallada las tareas que se ejecutan en los procedimientos.

Diagrama de flujo:

Indica en forma gráfica y secuencial las tareas que se ejecutan en los procedimientos.

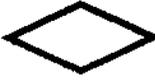
Simbología:

Indica los símbolos utilizados en la elaboración del diagrama de flujo.

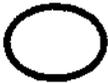
5.6 SIMBOLOGÍA UTILIZADA

Los símbolos utilizados en la elaboración de los diagramas de flujo corresponden a la simbología ANSI (*American National Standard Institute*), que también es propuesto por la Unidad de Normas del Ministerio de Hacienda, el cual permitió describir de manera gráfica los procedimientos.

GRAFICO N° 7
SIMBOLOGIA ANSI

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Inicio o término	Indica el principio o fin del flujo; puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Proceso u operación	Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el proceso o en el procedimiento y también representa la ejecución de operaciones u actividades dentro del proceso, método o procedimiento.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.



	Documento	Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del proceso o procedimiento.
	Conector	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	Conector de página	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Dirección de Flujo o Línea de unión	Conecta los símbolos señalando el orden que se deben realizar las distintas operaciones.

5.7 INVENTARIO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

El Manual de Procesos y Procedimientos se elaboró previa inventariación de los procesos y procedimientos que se ejecutan en las unidades, que a continuación se detallan:

I DIRECCIÓN DE FINANZAS MUNICIPALES

a) Unidad de Presupuestos

PROCESO 1: ELABORACION DE CERTIFICACIÓN PRESUPUESTARIA.

Procedimientos:

1. Ingreso de trámite.
2. Revisión y verificación de documentación.
3. Emisión y archivo de certificación presupuestaria.

PROCESO 2: ELABORACIÓN DEL COMPROBANTE DE COMPROMISO.

Procedimientos:

1. Ingreso de trámite.
2. Revisión de documentación.
3. Validación y remisión de Comprobante de Compromiso.



PROCESO 3: TRASPASO O MODIFICACIÓN PRESUPUESTARIA.

Procedimientos:

1. Ingreso de trámite.
2. Revisión de documentación.
3. Elaboración de Informe.

b) Unidad de Tesorería y Crédito Público

PROCESO 1: CONTABILIZACIÓN DE INGRESOS TRIBUTARIOS Y NO TRIBUTARIOS.

Procedimientos:

1. Conciliación del informe mensual de recaudación de impuestos.
2. Registro contable de los ingresos mensuales por impuestos.

PROCESO 2: TRANSFERENCIAS COPARTICIPACIÓN TRIBUTARIA Y RECURSOS HIPC.

Procedimientos:

1. Solicitud y conciliación de Reporte de Transferencias.
2. Registro contable de las transferencias.

PROCESO 3: REGISTRO DE LIBRETA BANCARIA.

Procedimientos:

1. Registro de débitos, créditos, cheque girados y anulados.
2. Conciliación con extracto bancario.

PROCESO 4: ELABORACIÓN Y ENTREGA DE CHEQUES.

Procedimientos:

1. Verificación de la solicitud de cheque.
2. Llenado de cheque.
3. Recepción de cheque firmado.
4. Entrega de cheque al beneficiario.
5. Revisión y archivo de carpeta.



PROCESO 5: CUSTODIA Y LEGALIZACIONES DE BOLETAS O PÓLIZAS.

Procedimientos:

1. Recepción de pólizas o boletas de garantía y legalización.
2. Registro y archivo.

PROCESO 6: REGISTRO DE TRANSFERENCIAS POR PRESTAMOS DEL FONDO NACIONAL DE DESARROLLO REGIONAL.

Procedimientos:

1. Revisión de solicitud de la unidad ejecutora.
2. Registro de transferencia.

c) Unidad de Contabilidad

PROCESO 1: CONTABILIZACION DE PAGO DE PLANILLAS DE HABERES.

Procedimientos:

1. Recepción de planillas de haberes mensuales.
2. Elaboración y registro del comprobante contable.
3. Revisión y remisión del comprobante y cheques.

PROCESO 2: CONTABILIZACION DE PAGO DE APORTES PATRONALES Y LABORALES.

Procedimiento:

1. Recepción de planillas.
2. Elaboración y registro del comprobante contable.
3. Revisión del comprobante contable y cheques.
4. Remisión y pago de aportes.

PROCESO 3: CONTABILIZACION DE PAGO DE BENEFICIOS SOCIALES.

Procedimientos:

1. Ingreso de trámite.



2. Elaboración y registro del comprobante de egreso.
3. Revisión y remisión de comprobante de egreso y cheques.

PROCESO 4: CONTABILIZACION DE PLANILLAS DE PAGO DE HONORARIOS DE PROYECTOS DE INVERSIÓN Y PREINVERSIÓN.

Procedimientos:

1. Recepción de las planillas de haberes de proyectos.
2. Elaboración y registro del comprobante de egreso.
3. Revisión y remisión de comprobante de egreso y cheques.

PROCESO 5: CONTABILIZACION DE ASIGNACIÓN DE FONDOS DE CAJA CHICA.

Procedimientos:

1. Recepción de solicitud de apertura de caja chica.
2. Elaboración y registro de caja chica.
3. Revisión y remisión del comprobante de egreso y cheques.

PROCESO 6: CONTABILIZACION DE REPOSICIÓN DE CAJA CHICA.

Procedimientos:

1. Ingreso de trámite.
2. Elaboración y registro de comprobante de reposición de caja chica.
3. Revisión y remisión de comprobante.

PROCESO 7: CONTABILIZACION DE FONDOS EN AVANCE Y AYNIS VECINALES

Procedimientos:

1. Ingreso de trámite.
2. Elaboración y registro de asignación de fondos en avance.
3. Revisión y remisión de comprobante de asignación de fondos en avance y cheques.



**PROCESO 8: DESCARGOS DE FONDOS EN AVANCE Y AYNIS
VECINALES.**

Procedimientos:

1. Ingreso de trámite de rendición de cuentas.
2. Elaboración y registro del comprobante diario.
3. Revisión y remisión de comprobante diario.

PROCESO 9: CONTABILIZACION DE PAGO POR SERVICIOS BÁSICOS.

Procedimientos:

1. Ingreso de carpeta de pago por servicios básicos y otros.
2. Elaboración y registro de comprobante contable de egreso.
3. Revisión y remisión del comprobante de egreso y cheques.

PROCESO 10: CONTABILIZACION DE GASTOS DE REPRESENTACIÓN.

Procedimientos:

1. Recepción de solicitud de pago.
2. Elaboración y registro de comprobante de egreso.
3. Revisión y remisión del comprobante de egreso y cheques.

**PROCESO 11: CONTABILIZACION DE PAGO POR PROVISIÓN DE
MATERIALES, SUMINISTROS Y ACTIVOS FIJOS**

Procedimientos:

1. Recepción de trámite de pago por provisión.
2. Elaboración y registro de comprobante de egreso.
3. Revisión y remisión de comprobante de egreso y cheques.

**PROCESO 12: CONTABILIZACION POR CONCEPTO DE SEGURO
UNIVERSAL MATERNO INFANTIL (SUMI) Y SEGURO
ESCOLAR DE SALUD**

Procedimientos:

1. Recepción de formularios.
2. Elaboración y registro de comprobante contable.



3. Revisión y remisión de comprobante contable elaborado y cheques.

PROCESO 13: CONTABILIZACION POR CONCEPTO DE DESAYUNO ESCOLAR

Procedimientos:

1. Recepción de carpeta de trámite de pago.
2. Elaboración registro de comprobante de egreso.
3. Revisión y remisión de comprobante de egreso y cheques.

PROCESO 14: CONTABILIZACION POR CONCEPTO DE ACTIVIDADES DE CULTURA Y DEPORTES.

Procedimientos:

1. Recepción de trámite por pago de actividades de cultura y deportes.
2. Elaboración y registro de comprobante de egreso.
3. Revisión y remisión de comprobante de egreso y cheques.

PROCESO 15: CONTABILIZACION DE TRANSFERENCIAS DE CONTRAPARTE.

Procedimientos:

1. Recepción de trámite de transferencias de contraparte.
2. Elaboración y registro de comprobante.
3. Revisión y remisión de comprobante de transferencia de contraparte y cheques.

PROCESO 16: CONTABILIZACION DE PROYECTOS DE INVERSIÓN Y PREINVERSIÓN.

Procedimientos:

1. Recepción de carpeta.
2. Elaboración y registro de comprobante pago.
3. Revisión y remisión de comprobante de pago y cheques.



II DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN CONTROL Y SEGUIMIENTO

a) Unidad de Inversión Municipal y Planificación Estratégica.

PROCESO 1: SEGUIMIENTO AL AJUSTE DEL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL.

Procedimientos:

1. Evaluación de propuestas de consultoría.
2. Control y monitoreo al ajuste del Plan de Desarrollo Municipal.
3. Recepción, evaluación y difusión de la información.

PROCESO 2: SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL.

Procedimientos:

1. Compatibilización del Programa de Operaciones Anual con el Plan de Desarrollo Municipal.
2. Sistematización de la información y evaluación de resultados
3. Medidas correctivas.

PROCESO 3: GESTIÓN DE INVERSIONES.

Procedimientos:

1. Formulación de demanda.
2. Elaboración del proyecto.
3. Evaluación y recomendación.

b) Unidad de Programación y Seguimiento POA

PROCESO 1: ELABORACION DEL PROGRAMA OPERACIONES ANUAL (POA).

Procedimientos:

1. Consenso y coordinación del cronograma de actividades.
2. Coordinación y Articulación con el Sistema de Presupuesto.
3. Análisis Organizacional.
4. Elaboración del Marco Institucional y Estratégico



5. Compilación de información POA por Área Funcional. Elaboración del documento POA.
6. Talleres municipales participativos.
7. Consolidación final y articulación del Programa de Operaciones Anual y Presupuesto.
8. Presentación, Pronunciamento y Aprobación del Programa de Operaciones Anual y Presupuesto al Honorable Concejo Municipal y Comité de Vigilancia.
9. Remisión y difusión del Programa de Operaciones Anual y Presupuesto Municipal Aprobado.

PROCESO 2: REFORMULACIÓN DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL (POA).

Procedimientos:

1. Consenso y coordinación del cronograma de actividades.
2. Reformulación del Presupuesto de Recursos.
3. Reformulación de Gastos de Funcionamiento.
4. Reformulación de la Estructura Organizacional.
5. Reformulación de Proyectos Distritales (Municipales) y Zonales.
6. Estructuración del POA y Presupuesto Municipal Reformulado.
7. Presentación, pronunciamiento y aprobación del POA.
8. Remisión y difusión del POA y Presupuesto Reformulado.

PROCESO 3: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN CUATRIMESTRAL DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL.

Procedimientos:

1. Recolección de información.
2. Elaboración y remisión de Informe Cuatrimestral.

PROCESO 4: INFORME DE GESTIÓN MUNICIPAL

Procedimientos:

1. Evaluación de Ejecución de Recursos.
2. Evaluación de Ejecución del Presupuesto de Funcionamiento.



3. Evaluación de Objetivos y Operaciones de Funcionamiento de Gestión.
4. Evaluación de Ejecución Física – Financiera de Proyectos de Inversión
5. Consolidación, Presentación y difusión del documento.

III DIRECCIÓN DE PROYECTOS MUNICIPALES.

a) Unidad de Infraestructura Urbana Salud y Educación.

PROCESO 1: FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN.

Procedimientos:

1. Inspecciones In Situ.
2. Elaboración de Perfiles Mínimos e inscripción en el POA.
3. Elaboración de Proyectos.
4. Armado y remisión de la carpeta de proyecto.

PROCESO 2: FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE PREINVERSIÓN

Procedimientos:

1. Inspecciones In Situ.
2. Elaboración de Perfiles Mínimos e inscripción en el POA.
3. Elaboración de Términos de Referencia.
4. Armado y remisión de la carpeta de proyecto.

PROCESO 3: EVALUACIÓN DE PROPUESTAS

Procedimientos:

1. Conformación de la comisión calificadora y apertura de sobres.
2. Revisión, evaluación de propuestas y elaboración de Informe.

PROCESO 4: REVISIÓN Y APROBACIÓN DE PLANOS Y PROYECTOS ARQUITECTONICOS.

Procedimientos:

1. Inspecciones In Situ
2. Evaluación técnica y aprobación del Proyecto.



b) Unidad de Infraestructura Vial.

PROCESO 1: FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

Procedimientos:

1. Inspecciones In Situ.
2. Elaboración de Perfiles Mínimos e inscripción en el POA
3. Elaboración de Proyectos.
4. Armado y remisión de la carpeta de proyecto.



PROCESO 2: FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE PREINVERSIÓN

Procedimientos:

1. Inspecciones In Situ
2. Elaboración de Perfiles Mínimos e inscripción en el POA.
3. Elaboración de Términos de Referencia.
4. Armado y remisión de la carpeta de proyecto.

PROCESO 3: EVALUACIÓN DE PROPUESTAS.

Procedimientos:

1. Conformación de la Comisión Calificadora y apertura de sobres.
2. Revisión, evaluación de propuestas y elaboración de Informe.

PROCESO 4: REVISIÓN Y APROBACIÓN DE PLANOS Y PROYECTOS.

Procedimientos:

1. Inspecciones In Situ.
2. Evaluación técnica y aprobación del Proyecto.

IV DIRECCIÓN DE SUPERVISIÓN DE OBRAS

PROCESO 1: INICIO DE OBRA.

Procedimientos:

1. Comunicación Interna.
2. Elaboración y entrega de Memorandums.



PROCESO 2: APROBACIÓN DE ORDEN DE CAMBIO.

Procedimientos:

1. Solicitud de modificación de contrato.
2. Elaboración de planilla de orden de cambio.
3. Autorización de Ejecución de orden de cambio.

PROCESO 3: RECEPCIÓN DE OBRA.

Procedimientos:

1. Solicitud de recepción de la obra.
2. Evaluación y formalización de recepción de obra.
3. Firma del acta de recepción.

PROCESO 4: PAGO DE PLANILLA DE AVANCE.

Procedimientos:

1. Solicitud de procesamiento de planillas de avance.
2. Revisión y efectivización de la planilla de avance.

V DIRECCIÓN GENERAL DE ASESORIA JURIDICA.

a) Area de Asesoría Jurídica Técnica.

PROCESO 1: TRAZO VIAL.

Procedimientos:

1. Recepción y revisión de trámite de trazo vial.
2. Elaboración y aprobación de la Resolución Técnica Administrativa.

PROCESO 2: PLANIMETRÍAS.

Procedimientos:

1. Recepción y revisión de trámite de Planimetría.
2. Elaboración y aprobación de Resolución Técnica Administrativa.

PROCESO 3: ZONIFICACIÓN Y RE-ZONIFICACIÓN.

Procedimientos:



1. Recepción y revisión de trámite de Zonificación y Re-zonificación.
2. Elaboración y aprobación de Resolución Técnica Administrativa.

b) **Área Administrativa.**

PROCESO 1: ELABORACIÓN DE RESOLUCIÓN TÉCNICA ADMINISTRATIVA.

Procedimientos:

1. Recepción y revisión de carpeta.
2. Elaboración de documentos legales
3. Remisión de carpeta.

PROCESO 2: ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS LEGALES.

Procedimientos:

1. Recepción de requerimiento.
2. Elaboración de documentos legales.

PROCESO 3: RESPUESTAS A MINUTAS DE COMUNICACIÓN.

Procedimientos:

1. Recepción de carpeta con documentación de respaldo.
2. Elaboración del informe legal.

PROCESO 4: ELABORACIÓN DE CONTRATOS.

Procedimientos:

1. Recepción de carpeta con documentación de respaldo.
2. Elaboración del documento legal de contrato.

c) **Área Coactivo Fiscal.**

PROCESO 1: COBRANZA MEDIANTE COACTIVO FISCAL

Procedimientos:

1. Inicio de la demanda.



2. Nota de cargo y medidas precautorias.
3. Notificaciones.
4. Sentencia, pliego de cargo y ejecutoria de sentencia.
5. Embargo, subasta y remate.

d) Área Tribunal Sumariante.

PROCESO 1: PROCESOS ADMINISTRATIVOS INTERNOS.

Procedimientos:

1. Radicatoria de denuncia y Resolución de Apertura de Sumario.
2. Notificaciones
3. Término de prueba.
4. Resolución conclusiva.
5. Recurso de revocatoria y recurso jerárquico.

e) Área Contrataciones Estatales.

**PROCESO 1: REVISION DE CONTRATACIONES ESTATALES-
LICITACIONES.**

Procedimientos:

1. Ingreso de carpeta según la modalidad de contrato.
2. Elaboración de informe legal.

**PROCESO 2: REVISIÓN DE CONTRATACIONES ESTATALES DE
OBRAS MENORES.**

Procedimientos:

1. Ingreso de carpeta con proyecto de Auto de Adjudicación.
2. Elaboración de Informe Legal.
3. Reingreso de carpeta con proyecto de Contrato.
4. Remisión de carpeta para firma de Contrato.



5.8 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

A continuación se describe el proceso de Elaboración de Certificación Presupuestaria y de Trazo Vial con sus respectivos procedimientos y flujogramas, ejemplificando la propuesta de los Manuales de Procesos y Procedimientos.

GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO



**MANUALES DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS**



GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO
MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO:
DFM/UP- 01

NOMBRE DEL PROCESO:
ELABORACION DE CERTIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

OBJETIVO DEL PROCESO:

Viabilizar el trámite administrativo para dar inicio a la ejecución presupuestaria de los procesos de compras directas, licitaciones, invitaciones públicas, obras menores, aynis vecinales y otros.

PROCEDIMIENTOS QUE COMPONEN EL PROCESO:

- 01. Ingreso de Trámite.**
- 02. Revisión y Verificación de Documentación.**
- 03. Emisión y Archivo de Certificación Presupuestaria.**

INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO:

- Ley 1178 Ley de Administración y Control Gubernamental (SAFCO)
- Ley 2028 Ley de Municipalidades.
- Ley 1551 Ley de Participación Popular.
- Ley 2042 Ley de Administración Presupuestaria.
- D.S. No 217095 Normas Básicas del Sistema de Presupuestos.
- D.S. No 26866 Reglamento de Modificaciones Presupuestarias.
- Reglamento Específico de Presupuestos.
- Programa Operativo Anual (POA) Aprobado por el H. Concejo Municipal.

UNIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO:

- Dirección de Finanzas.
- Dirección Administrativa.
- Unidad de Presupuestos.
- Unidades Ejecutoras.

UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCESO:

- Unidad de Presupuesto.

REGISTROS, FORMULARIOS O IMPRESOS:

- Formulario POA- 05 Aprobado en el Presupuesto de Gestión.
- Formulario de Requerimientos de Material.
- Formulario Servicio a Terceros
- Nota de Solicitud.
- Hoja de Ruta
- Libro de Correspondencia Interna.

SALIDAS QUE GENERA EL PROCESO:

Inicio del proceso administrativo para ejecutar el proyecto y verificar la ejecución presupuestaria de avance.

TIEMPO DE DURACION DEL PROCESO:

2 días.

Elaborado por :

Rocio de los Angeles Gonzales Lluta
Abraham Sergio Vela Pocomá

Lugar y fecha de elaboración:

El Alto, Marzo 2004



GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO:
DFM/UP- 01 - 01

NOMBRE DEL PROCESO AL QUE PERTENECE:
ELABORACION DE CERTIFICACIÓN PRESUPUESTARIA.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:

Ingreso de trámite.

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:

Iniciar el proceso administrativo para otorgar la Certificación Presupuestaria.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

Responsable de la Unidad Ejecutora:

1.1 Presenta requerimiento de Certificación Presupuestaria a la Dirección de Finanzas, para su ejecución presupuestaria, adjuntando uno de los siguientes formularios, según el tipo de gasto a realizar:

- Formulario de Requerimiento de materiales
- Formulario de Servicio a Terceros
- Solicitud de Certificación con monto referencial (Inversión)

Secretaria de la Dirección de Finanzas:

1.2 Recepciona Solicitud o Formulario de requerimiento de Certificación Presupuestaria con documentación de respaldo

1.3 Registra sellando en el libro de correspondencia Interna bajo el siguiente detalle:

- ✓ Fecha y hora de recepción
- ✓ Número correlativo de documentación recibida.
- ✓ Número de fojas
- ✓ Firma.

1.4 Entrega la documentación al Director de Finanzas.

Director de Finanzas:

1.5 Recepciona requerimiento de Certificación Presupuestaria y documentación de respaldo.

1.6 Remite documentación con instrucciones en hoja de ruta, vía secretaria, a la Unidad de Presupuestos para su conformidad o devolución.

INSUMOS Y/O REQUISITOS QUE ALIMENTAN EL PROCEDIMIENTO:

- Formulario de requerimiento de material.
- Formulario de solicitud a terceros.
- Solicitud de certificación con monto referencial.
- Requerimiento (solicitud) de Certificación Presupuestaria.
- Libro de correspondencia interna.
- Hoja de Ruta.

UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO: Unidad de Presupuestos	CARGO DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO: Director de Finanzas. Responsable Unidad Ejecutora Secretaria de Finanzas.
RESULTADOS QUE GENERA EL PROCEDIMIENTO: Continuidad al proceso administrativo para la certificación presupuestaria.	
TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROCEDIMIENTO: 2 horas.	
Elaborado por: Rocio de los Angeles Gonzales Lluta Abraham Sergio Vela Pocomá	Lugar y fecha de elaboración: El Alto, Marzo 2004



GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO:
DFM/UP- 01- 02

NOMBRE DEL PROCESO AL QUE PERTENECE:
ELABORACION DE CERTIFICACIÓN PRESUPUESTARIA.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:
Revisión y verificación de documentación.

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:
Revisar y verificar la documentación para dar conformidad al proceso administrativo.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

Auxiliar de la Unidad de Presupuestos:

- 2.1 Recepciona requerimiento de Certificación Presupuestaria y documentación de respaldo, registrando en el libro de correspondencia interna.
- 2.2 Deriva documentación al Analista Presupuestario, previa firma en el libro de correspondencia interna como constancia de entrega.

Analista Presupuestario:

- 2.3 Revisa y verifica la siguiente documentación para su procedencia:
 - 2.3.1 El correcto llenado del formulario según el tipo de gasto a realizar. (Formulario de Requerimiento de Materiales, Formulario de Solicitud de Servicio a Terceros o solicitud de Certificación con monto referencial)
 - 2.3.2 La disponibilidad de recursos en las partidas de gastos, según la Certificación Presupuestaria, mediante consulta a Kardex interno y SINCOM.
 - 2.3.3 El código SISIN mencionado en el formulario, coincida con el nombre del proyecto.
 - 2.3.4 Que el Formulario o Solicitud tenga la autorización correspondiente.
 - 2.3.5 Los antecedentes de ejecución financiera en proyectos de continuidad.
 - 2.3.6 Disponibilidad presupuestaria.
 - 2.3.7 Apropriación de partida de gasto.
- 2.4 Si encuentra alguna observación, deriva documentación al Jefe de Unidad para su devolución, de lo contrario procede a la elaboración de la Certificación Presupuestaria.

Jefe de la Unidad de Presupuestos:

- 2.5 Realiza revisión, si confirma la observación, devuelve con proveído a través del auxiliar, a la Unidad Ejecutora para su corrección; caso contrario, devuelve documentación al Analista Presupuestario para la elaboración de la Certificación Presupuestaria.

INSUMOS Y/O REQUISITOS QUE ALIMENTAN EL PROCEDIMIENTO:

- Formulario de Requerimiento de Material.
- Formulario de Solicitud de Servicio a Terceros
- Solicitud de Certificación con monto referencial.
- Nota de Requerimiento (solicitud).
- Libro de Correspondencia Interna.
- Hoja de Ruta.

UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO: Unidad de Presupuestos.	CARGO DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO: Jefe de la Unidad. Analista Presupuestario Auxiliar
RESULTADOS QUE GENERA EL PROCEDIMIENTO: Documentación revisada y verificada para emitir la certificación presupuestaria.	
TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROCEDIMIENTO: 10 horas.	
Elaborado por: Rocio de los Angeles Gonzales Lluta Abraham Sergio Vela Pocomá	Lugar y fecha de elaboración: El Alto, Marzo 2004



GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO:
DFM/UP- 01- 03

NOMBRE DEL PROCESO AL QUE PERTENECE:
ELABORACION DE CERTIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:
Emisión y Archivo de Certificación Presupuestaria.

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:
Concluir con el trámite de elaboración de la Certificación Presupuestaria.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

Analista Presupuestario:

3.1 Elabora Certificación Presupuestaria de acuerdo a la solicitud, bajo el siguiente detalle:

- Apertura
- Tipo de Gasto
- Código SISIN
- Descripción del Proyecto
- Fuente
- Partida
- Descripción de Partida
- Monto

3.2 Imprime Certificación Presupuestaria un original y una copia con el siguiente detalle:

- ✓ Original adjunta a los documentos de trámite
- ✓ Una copia para el archivo de la Unidad

3.3 Firma la Certificación Presupuestaria y envía al Jefe de Unidad adjuntando documentación de respaldo para su visto bueno.

Jefe de la Unidad de Presupuestos:

3.4 Recepciona y realiza revisión final de Certificación Presupuestaria elaborada y documentación de respaldo para dar su conformidad.

3.5 Si todo esta en orden da su visto bueno firmando la Certificación Presupuestaria de lo contrario; devuelve al Analista Presupuestario para su corrección.

3.6 Deriva Certificación Presupuestaria al Auxiliar de la Unidad para el sellado y asignación de número.

Auxiliar de la Unidad de Presupuestos:

3.7 Realiza el sellado y asignación de número a la Certificación Presupuestaria.

Jefe de la Unidad de Presupuestos:

3.8 Remite Certificación Presupuestaria con documentos de respaldo, a la Dirección Administrativa o Unidad Ejecutora.

Auxiliar de la Unidad de Presupuestos:

3.9 Realiza entrega de Certificación Presupuestaria a la Dirección Administrativa o Unidad Ejecutora.

3.10 Archiva una copia de la Certificación Presupuestaria, acompañada de una copia de formulario o solicitud de certificación.

INSUMOS Y/O REQUISITOS QUE ALIMENTAN EL PROCEDIMIENTO:

- Carpeta de Tramite con Documentación de Respaldo
- Certificación Presupuestaria.
- Solicitud o Formularios Certificados.

UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO:

Unidad de Presupuestos.

CARGO DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO:

Jefe de Unidad
Analista Presupuestario.
Auxiliar.

RESULTADOS QUE GENERA EL PROCEDIMIENTO:

Procedencia de la Certificación Presupuestaria para continuar con el proceso administrativo.

TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

4 horas.

Elaborado por:

Rocio de los Angeles Gonzales Lluta
Abraham Sergio Vela Pocoma

Lugar y fecha de elaboración:

El Alto, Marzo 2004

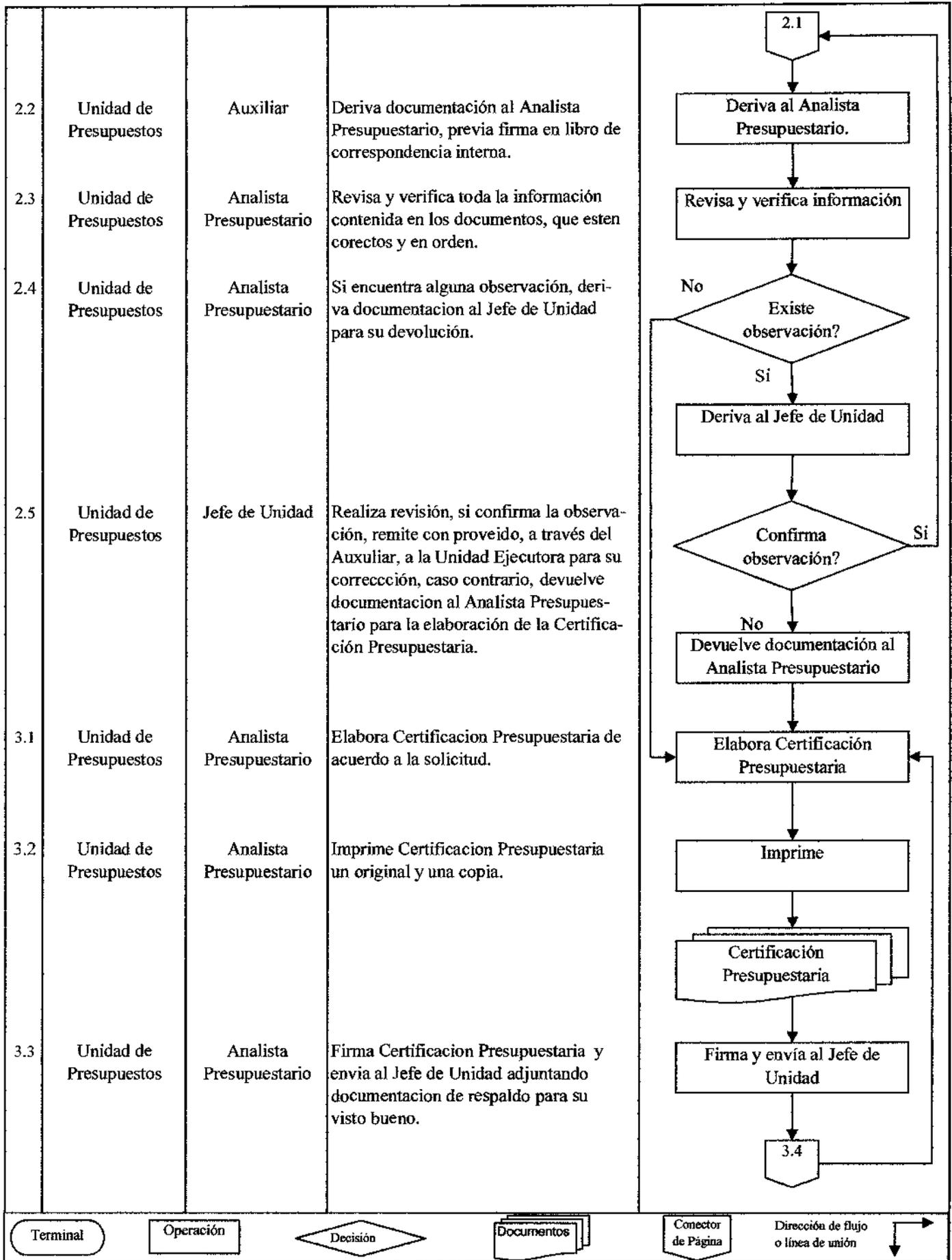
DIAGRAMA DE FLUJO

COD: DFM/UP-01

PROCEDIMIENTOS PARA: ELABORACIÓN DE CERTIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

Nº	AREA	CARGO RESPONSAB.	DESCRIPCION	DIAGRAMA DE FLUJO
1.1	Unidad Ejecutora	Responsable	Presenta requerimiento de Certificación Presupuestaria a la Dirección de Finanzas, para la ejecución presupuestaria adjuntando Formulario o solicitud, según el tipo de gasto a realizar.	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Presenta[Presenta requerimiento.] Presenta --> Recepciona[Recepciona] Recepciona --> DocsSolicitud[Documentos de solicitud] DocsSolicitud --> Registra[Registra] Registra --> Entrega[Entrega documentación al Director de Finanzas] Entrega --> Revisa[Revisa concepto de trámite] Revisa --> Remite[Remite trámite a Presupuestos] Remite --> DocsTramite[Documentos del trámite] DocsTramite --> RecepcionaYRegistra[Recepciona y registra] RecepcionaYRegistra --> 2.2{2.2} 2.2 --> Presenta </pre>
1.2	Dirección de Finanzas	Secretaria	Recepciona Formulario o Solicitud de requerimiento de Certificación Presupuestaria con documentos de respaldo	
1.3	Dirección de Finanzas	Secretaria	Registra sellando en el libro de correspondencia interna.	
1.4	Dirección de Finanzas	Secretaria	Entrega documentación al Director de Finanzas.	
1.5	Dirección de Finanzas	Director	Revisa concepto de trámite para derivar a la unidad correspondiente.	
1.6	Dirección de Finanzas	Director	Remite documentación con instrucciones en hoja de ruta, via secretaria, a la Unidad de Presupuestos para conformidad o devolución.	
2.1	Unidad de Presupuestos	Auxiliar	Recepciona requerimiento de Certificación Presupuestaria y documentación de respaldo, registrando en el libro de correspondencia interna.	





3.4	Unidad de Presupuestos	Jefe de Unidad	Recepciona y realiza revision final de la Certificacion Presupuestaria y documentacion de respaldo para dar su conformidad.	<pre> graph TD 3.3[3.3] --> A[Realiza revisión final de la Certificación Presupuestaria] A --> B{Documentos en orden?} B -- No --> 3.3 B -- Si --> C[Firma la Certificación Prsupuestaria.] C --> D[Deriva Certificación al Auxiliar de la Unidad] D --> E[Sellado y asigna número a la Certificación] E --> F[Deriva trámite al solicitante] F --> G[Archiva copia de Certificación Presupuestaria] G --> H([Fin]) </pre>
3.5	Unidad de Presupuestos	Jefe de Unidad	Si todo esta en orden da su visto bueno firmando la Certificacion Presupuestaria, de lo contrario, devuelve al Analista para su correccion.	
3.6	Unidad de Presupuestos	Jefe de Unidad	Deriva Certificación Presupuestaria al Auxiliar de la Unidad para el sellado y asignación de número.	
3.7	Unidad de Presupuestos	Auxiliar	Realiza el sellado y asignacion de número a la Certificación Presupuestaria.	
3.8	Unidad de Presupuestos	Jefe de Unidad	Remite documentos de respaldo, adjuntando Certificación Presupuestaria, a la Dirección Administrativa o Unidad Ejecutora.	
3.9	Unidad de Presupuestos	Auxiliar	Archiva una copia de la Certificacion Presupuestaria , acompañada de una copia de formulario o solicitud de certificación.	

TIEMPO TOTAL: 2 DIAS





GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO
MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO:
DGAJ/AJT- 01

NOMBRE DEL PROCESO:
TRAZO VIAL.

OBJETIVO DEL PROCESO:

Definir el ancho de Vía de las Avenidas a solicitud de la Junta de Vecinos.

PROCEDIMIENTOS QUE COMPONEN EL PROCESO:

1. **Recepción y revisión de trámite de Trazo Vial**
2. **Elaboración y aprobación de Resolución Técnica Administrativa.**

INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO:

- Ley 1178 Ley de Administración y Control Gubernamental (SAFCO)
- Ley 2028 Ley de Municipalidades.
- Resolución Municipal
- Solicitud de la Junta de Vecinos
- Informe Técnico de Definición de Trazo Vial
- Consideración ante la Comisión de Urbanismo.
- Auto de Procedencia.

UNIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO:

- Despacho
- Honorable Consejo Municipal
- Oficialía Mayor de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente.
- Dirección de Ordenamiento Territorial Catastro y Administración Urbana.
- Dirección General de Asesoría Jurídica
- Área Asesoría Jurídica Técnica.
- Dirección de Tráfico y Vialidad.

UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCESO:

Área Asesoría Jurídica Técnica.

REGISTROS, FORMULARIOS O IMPRESOS:

- Informes Técnicos
- Acta de Conformidad
- Libro de Correspondencia Interna.
- Hoja de Ruta.

SALIDAS QUE GENERA EL PROCESO:

Cumplir con requerimiento o solicitud, otorgando Resolución Técnica Administrativa de Trazo Vial con Resolución Municipal de Homologación a la Junta de Vecinos.

TIEMPO DE DURACION DEL PROCESO:

1 mes, 2 días.

Elaborado por:

Rocio de los Angeles Gonzales Lluta
Abraham Sergio Vela Pocomá

Lugar y fecha de elaboración:

El Alto, Marzo 2004



GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO:
DGAJ/AJT- 01- 01

NOMBRE DEL PROCESO AL QUE PERTENECE:
TRAZO VIAL

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:
Recepción y revisión de trámite de Trazo Vial

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:
Contar con documentación ordenada y respaldada para su consideración, de acuerdo a ordenamiento jurídico.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

Junta de Vecinos:

1.1 Presenta Solicitud de Trazo Vial dirigida a la Dirección de Tráfico y Vialidad

Responsable de la Dirección de Tráfico y Vialidad:

1.2 Revisa que carpeta de trámite cuenta con todos los requisitos exigidos.

1.3 Si no cuenta con todos los requisitos, devuelve carpeta a la Junta de Vecinos para subsanar observaciones, de lo contrario, pone en consideración Trazo Vial con los antecedentes a la Unidad de Urbanismo

Responsables de la Unidad de Urbanismo:

1.4 Analizan aprobación de Trazo Vial, considerando Solicitud y antecedentes existentes en carpeta.

1.5 Si existe observaciones, remiten carpeta a la Dirección de Tráfico y Vialidad para que en coordinación con la Junta de Vecinos solicitante subsanen observaciones, si no existe, aprueban Trazo Vial.

1.6 Elaboran Informe Técnico de Definición de Trazo Vial.

1.7 Remiten Informe Técnico de Definición de Trazo Vial adjunto carpeta de trámite, con proveído en hoja de ruta, al Área de Asesoría Jurídica Técnica.

Secretaria del Área de Asesoría Jurídica Técnica:

1.8 Recepciona carpeta de trámite, adjunto Informe Técnico de Definición de Trazo Vial.

1.9 Registra documentación del trámite sellando en libro de correspondencia interna con el siguiente detalle:

- ✓ Fecha y Hora de recepción.
- ✓ Número de correspondencia recibida
- ✓ Número de fojas.
- ✓ Firma.

1.10 Deriva documentación del trámite al Asesor Legal del Área.

Asesor legal del Área de Asesoría Jurídica Técnica:

1.11 Revisa y verifica que los siguientes documentos del trámite estén correctos y en orden:

1.11.1 Informe Técnico de Definición de Trazo Vial.

1.11.2 Conformidad y Auto de Procedencia de Urbanismo.

<p>1.11.3 Voto Resolutivo de conformidad de Trazo Vial.</p> <p>1.11.4 Otros documentos que respaldan el trámite.</p> <p>1.11.5 Verifica si la solicitud es para redefinir Trazo Vial, para pedir a la Junta de Vecinos la presentación de la Resolución Técnica Administrativa de aprobación y homologación del anterior Trazo Vial, con el fin de realizar la derogación del mismo.</p> <p>1.12 Si existe observaciones en la documentación, devuelve carpeta a la Junta de Vecinos para subsanar observaciones.</p>	
<p>INSUMOS Y/O REQUISITOS QUE ALIMENTAN EL PROCEDIMIENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de la Junta de Vecinos. - Auto de Procedencia. - Voto Resolutivo de la Junta de Vecinos. - Libro de Correspondencia Interna. - Hoja de Ruta. - Otros documentos de respaldo. 	
<p>UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO: Área de Asesoría Jurídica Técnica.</p>	<p>CARGO DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO: Responsable de Trafico Asesor Legal del Área Responsables Urbanismo Secretaria del Área Junta de Vecinos.</p>
<p>RESULTADOS QUE GENERA EL PROCEDIMIENTO: Respaldo legal y documentado para dar viabilidad al trámite para mejor distribución del ancho de la avenida de la urbanización.</p>	
<p>TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROCEDIMIENTO: 2 días.</p>	
<p>Elaborado por: Rocio de los Angeles Gonzales Lluta Abraham Sergio Vela Pocoma</p>	<p>Lugar y fecha de elaboración: El Alto, Marzo 2004</p>



GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO:
DGAJ/AJT- 01- 02

NOMBRE DEL PROCESO AL QUE PERTENECE:
TRAZO VIAL

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:
Elaboración y aprobación de Resolución Técnica Administrativa.

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:
Cumplir con normas, disposiciones establecidas y permitir contar con documento legal para respaldar el trámite.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

Asesor Legal del Área de Asesoría Jurídica Técnica:

- 2.1 Elabora e imprime la Resolución Técnica Administrativa del Trazo Vial en tres originales y nueve copias con el siguiente detalle:
- Un original para entrega a la Junta de Vecinos.
 - Un original y copias para adjuntar a la carpeta de trámite.
 - Una copia para el Área de Asesoría Técnica
 - Una copia para Secretaria de Despachó.
 - Una copia para Dirección de Ordenamiento Territorial, Catastro y Administración Urbana
 - Una copia para la Oficialía Mayor de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente.
 - Una copia para la Dirección General de Asesoría Jurídica.
- 2.2 Firma la Resolución Técnica Administrativa del Trazo Vial.
- 2.3 Deriva vía Secretaria, Resolución Técnica Administrativa de Trazo Vial adjunto carpeta de trámite a la Dirección General de Asesoría Jurídica, para firma del Director.

Director General de Asesoría Jurídica:

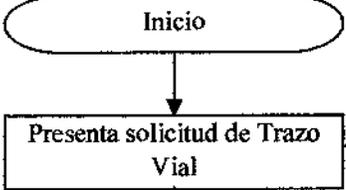
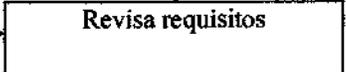
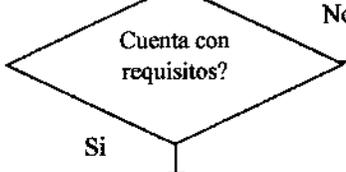
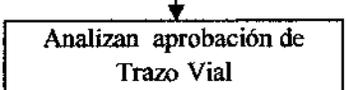
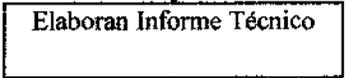
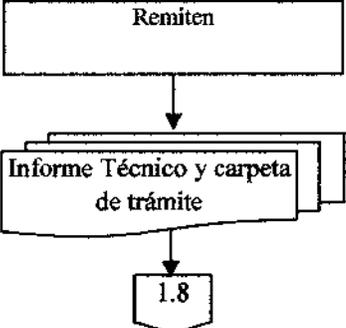
- 2.4 Firma la Resolución Técnica Administrativa de Trazo Vial.
- 2.5 Mediante Secretaria, deriva Resolución Técnica Administrativa del Trazo Vial firmada, con carpeta de trámite para firma y aprobación de las Autoridades Superiores de acuerdo a su competencia y con el siguiente Orden:
- 2.5.1 Firma del responsable de la Dirección de Ordenamiento Territorial, Catastro y Administración Urbano.
- 2.5.2 Firma del responsable de la Oficialía Mayor de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente.
- 2.5.3 Firma del Honorable Alcalde Municipal.
- 2.5.4 Aprobación y Homologación por el Honorable Concejo Municipal.

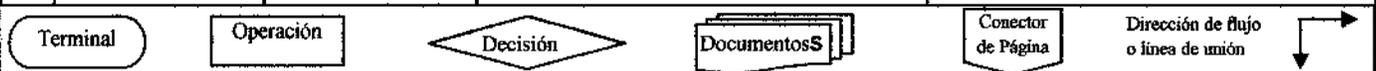
Responsables de Honorable Concejo Municipal:

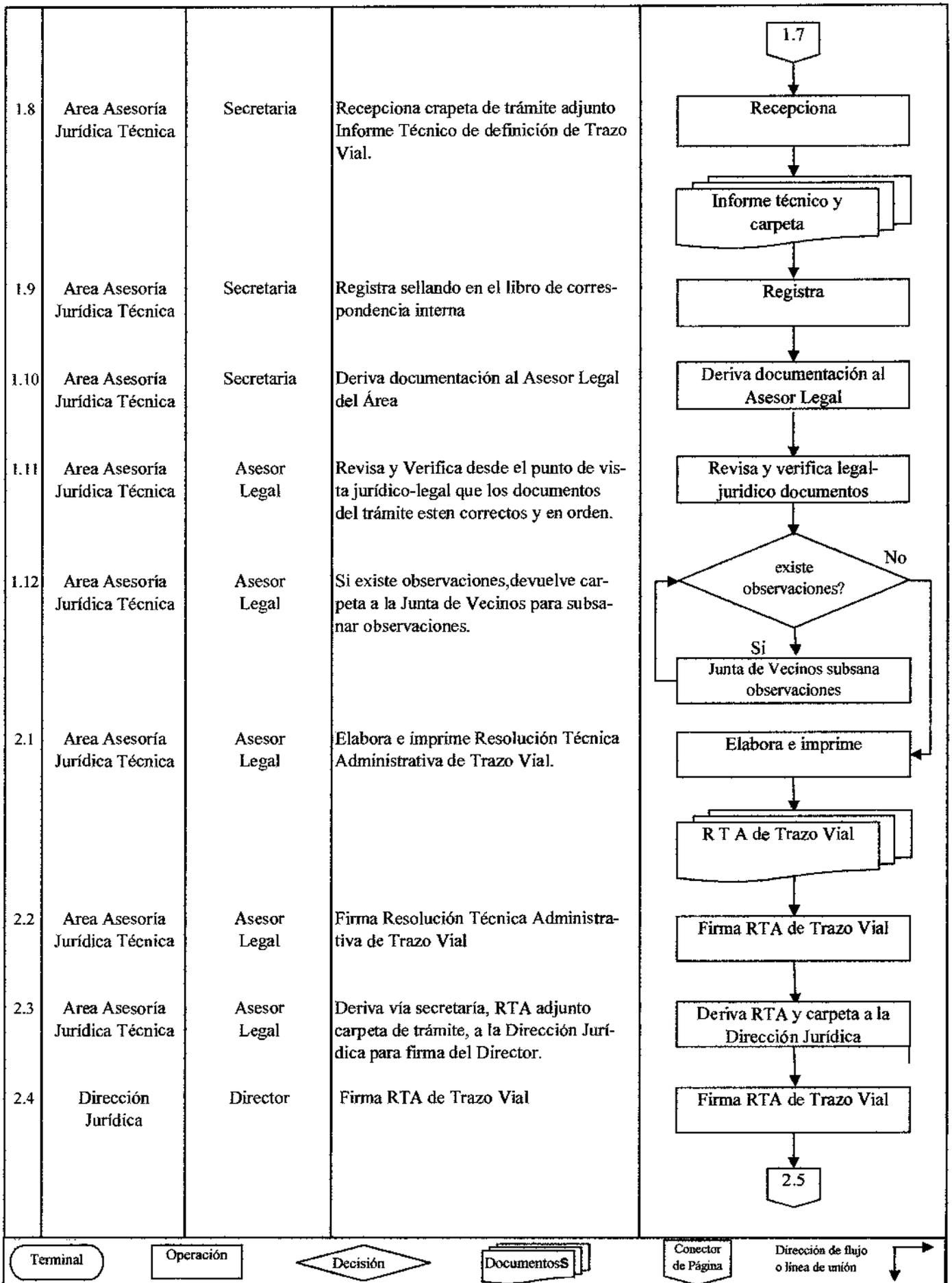
- 2.6 En caso de encontrar alguna observación, remite documentación al área correspondiente para corrección; de lo contrario, emiten Resolución de Homologación Municipal de la Resolución Técnica Administrativa de Trazo Vial.
- 2.7 Remite Resolución Técnica Administrativa de Trazo Vial aprobada con Resolución Municipal adjunto carpeta de trámite al Área de Asesoría Jurídica Técnica.

<p>Secretaria del Área de Asesoría Jurídica Técnica:</p> <p>2.8 Recepciona Resolución Técnica Administrativa de Trazo Vial aprobado y carpeta de trámite, registrando en libro de correspondencia interna.</p> <p>2.9 Deriva Resolución Técnica Administrativa de Trazo Vial aprobada con carpeta de trámite al Asesor Legal.</p> <p>Asesor Legal del Área de Asesoría Jurídica Técnica:</p> <p>2.10 Realiza desglose de la documentación.</p> <p>2.11 Procede a la entrega de Resolución Técnica Administrativa de Trazo Vial aprobado con Resolución Municipal a la Junta de Vecinos.</p> <p>2.12 Remite vía Secretaria, carpeta de trámite a la Dirección de Ordenamiento Territorial Catastro y Administración Urbana para archivo.</p>	
<p>INSUMOS Y/O REQUISITOS QUE ALIMENTAN EL PROCEDIMIENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de la Junta de Vecinos. - Informe Técnico de Definición de Trazo Vial. - Consideración Ante la Comisión de Urbanismo. - Auto de Procedencia. - Voto Resolutivo de la Junta de Vecinos. - Otros documentos de respaldo. 	
<p>UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO: Área de Asesoría Jurídica Técnica.</p>	<p>CARGO DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO: Director Jurídico Asesor Legal del Área Responsables del HCM Secretaria de la Dirección Secretaria del Área.</p>
<p>RESULTADOS QUE GENERA EL PROCEDIMIENTO: Resolución Técnica Administrativa de Trazo Vial elaborado y aprobado con Resolución Municipal.</p>	
<p>TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROCEDIMIENTO: 1 mes.</p>	
<p>Elaborado por: Rocio de los Angeles Gonzales Lluta Abraham Sergio Vela Pocoma</p>	<p>Lugar y fecha de elaboración: El Alto, Marzo 2004</p>

PROCEDIMIENTOS PARA: TRAZO VIAL

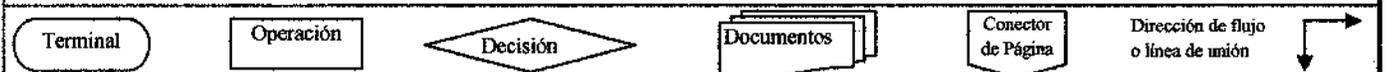
Nº	AREA	CARGO RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	DIAGRAMA DE FLUJO
1.1		Junta de Vecinos	Presenta Solicitud de Trazo Vial dirigida a la Dirección de Tráfico y Vialidad.	
1.2	Dirección de Tráfico y Vialidad	Responsable	Revisa carpeta con requisitos exigidos	
1.3	Dirección de Tráfico y Vialidad	Responsable	Si no cuenta con requisitos, devuelve carpeta a la junta de Vecinos para subsanar observaciones, de lo contrario pone en consideración Trazo Vial y antecedentes a la Unidad de Urbanismo.	
1.4	Unidad de Urbanismo	Responsables	Analizan aprobación de Trazo Vial, considerando solicitud y antecedentes existentes en carpeta.	
1.5	Unidad de Urbanismo	Responsables	Si existe observaciones, remiten carpeta a la Dirección de Tráfico y vialidad para que en coordinación con la Junta de Vecinos subsanen observaciones, si no existe, aprueban Trazo Vial.	
1.6	Unidad de Urbanismo	Responsables	Elaboran Informe Técnico de Definición de Trazo Vial	
1.7	Comisión de Urbanismo	Responsables	Remiten Informe Técnico de definición de Trazo Vial adjunto carpeta de trámite con proveído en hoja de ruta, al Area de Asesoría Jurídica Técnica.	





2.5	Dirección Jurídica	Director	Mediante secretaría, deriva RTA de Trazo Vial firmada, acompañada de carpeta de trámite para firma y aprobación de las autoridades superiores, de acuerdo a su competencia.	<pre> graph TD Start([2.4]) --> A[Deriva RTA de Trazo Vial y carpeta] A --> B{Existe observaciones?} B -- Si --> C[Remite documentos al Area correspondiente para corrección] C --> D[Emite Homologación Municipal de la RTA] B -- No --> D D --> E[Remite RTA aprobada con carpeta a Asesoría Técnica] E --> F[Recepciona] F --> G[RTA aprobado y carpeta] G --> H[Deriva carpeta de trámite al Asesor Legal del Area] H --> I[Realiza desglose] I --> J[Entrega RTA de Trazo Vial a la Junta de Vecinos] J --> K[Remite carpeta a la DOTCAU para archivo] K --> L([Fin]) </pre>
2.6	H. Concejo Municipal	Responsable	En caso de encontrar alguna observación, remite documentación a las áreas correspondientes para corrección; de lo contrario, emiten Resolución de Homologación Municipal de la RTA.	
2.7	H. Concejo Municipal	Responsable	Remite RTA aprobada con Resolución Municipal adjunto Carpeta de trámite al Area de Asesoría Jurídica Técnica	
2.8	Area Asesoría Jurídica Técnica	Secretaria	Recepciona RTA adjunto carpeta registrando en el libro de correspondencia íntema.	
2.9	Area Asesoría Jurídica Técnica	Secretaria	Deriva RTA de Trazo Vial aprobada, con carpeta de trámite al Asesor Legal	
2.10	Area Asesoría Jurídica Técnica	Asesor Legal	Realiza desglose de la documentación.	
2.11	Area Asesoría Jurídica Técnica	Asesor Legal	Procede a la entrega de la RTA de Trazo Vial aprobado con Resolución Municipal a la Junta de Vecinos.	
2.12	Area Asesoría Jurídica Técnica	Asesor Legal	Remite vía secretaría, carpeta de trámite a la Dirección de Ordenamiento Territorial Catastro y Administración Urbana para archivo.	

TIEMPO TOTAL: 1MES, 2 DIAS



Capítulo VI

Conclusiones y Recomendaciones



CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

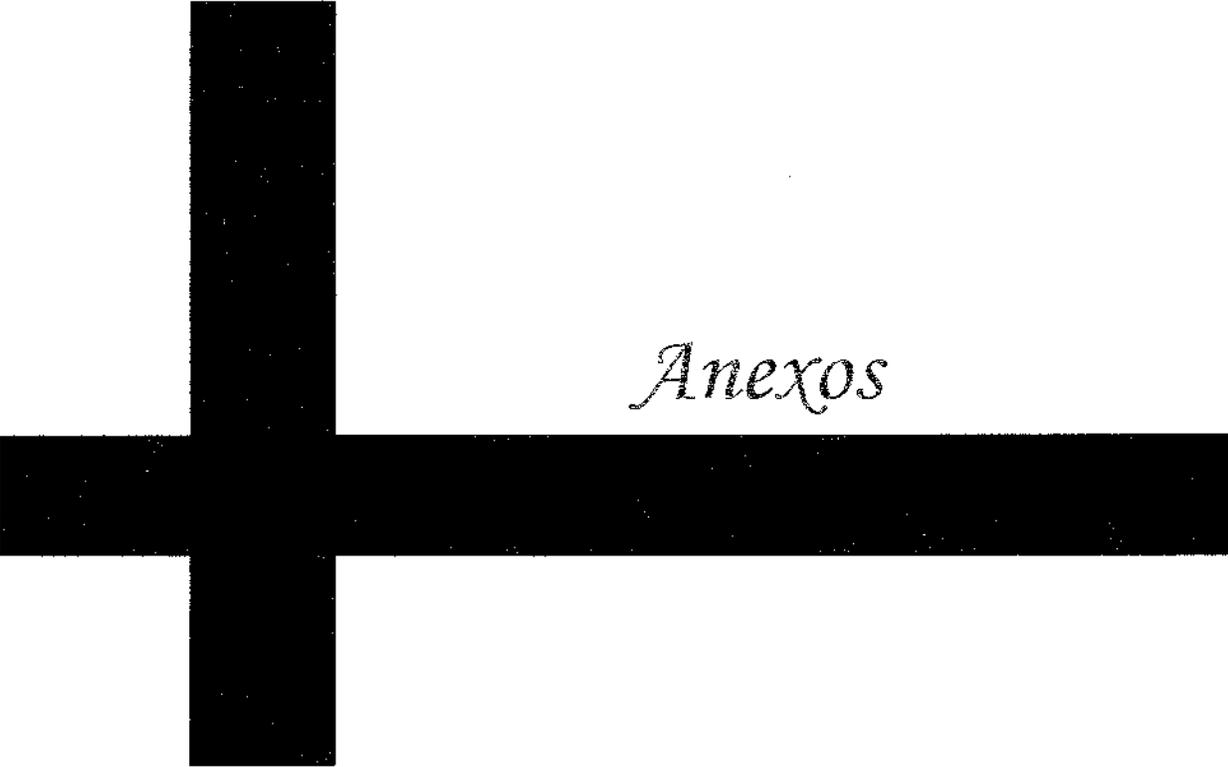
6.1 CONCLUSIONES

- ✓ Existía confusión por parte de los funcionarios para desarrollar las tareas encomendadas porque estas no estaban normadas ni estandarizadas en manuales.
- ✓ El Gobierno Municipal de El Alto carecía de instrumentos de gestión que normen y delimiten los procesos y procedimientos que corresponden a cada Dirección y Unidad.
- ✓ No existía una definición de competencias en cuanto a qué Dirección le corresponde efectivizar los Manuales de Procesos y Procedimientos.
- ✓ Los funcionarios reconocen en forma mayoritaria que los Manuales de Procesos y Procedimientos son importantes para el eficaz desarrollo de sus funciones, y que este instrumento debe ser formalizado dentro la institución a cargo de una unidad responsable y especializada en Desarrollo Organizacional, que ayudaría a reducir la burocracia en el G.M.E.A.
- ✓ Las autoridades del municipio no daban la importancia que merece al tema de Fortalecimiento Institucional, postergando la propuesta de implementación del Sistema de Organización Administrativa en el Gobierno Municipal de El Alto.



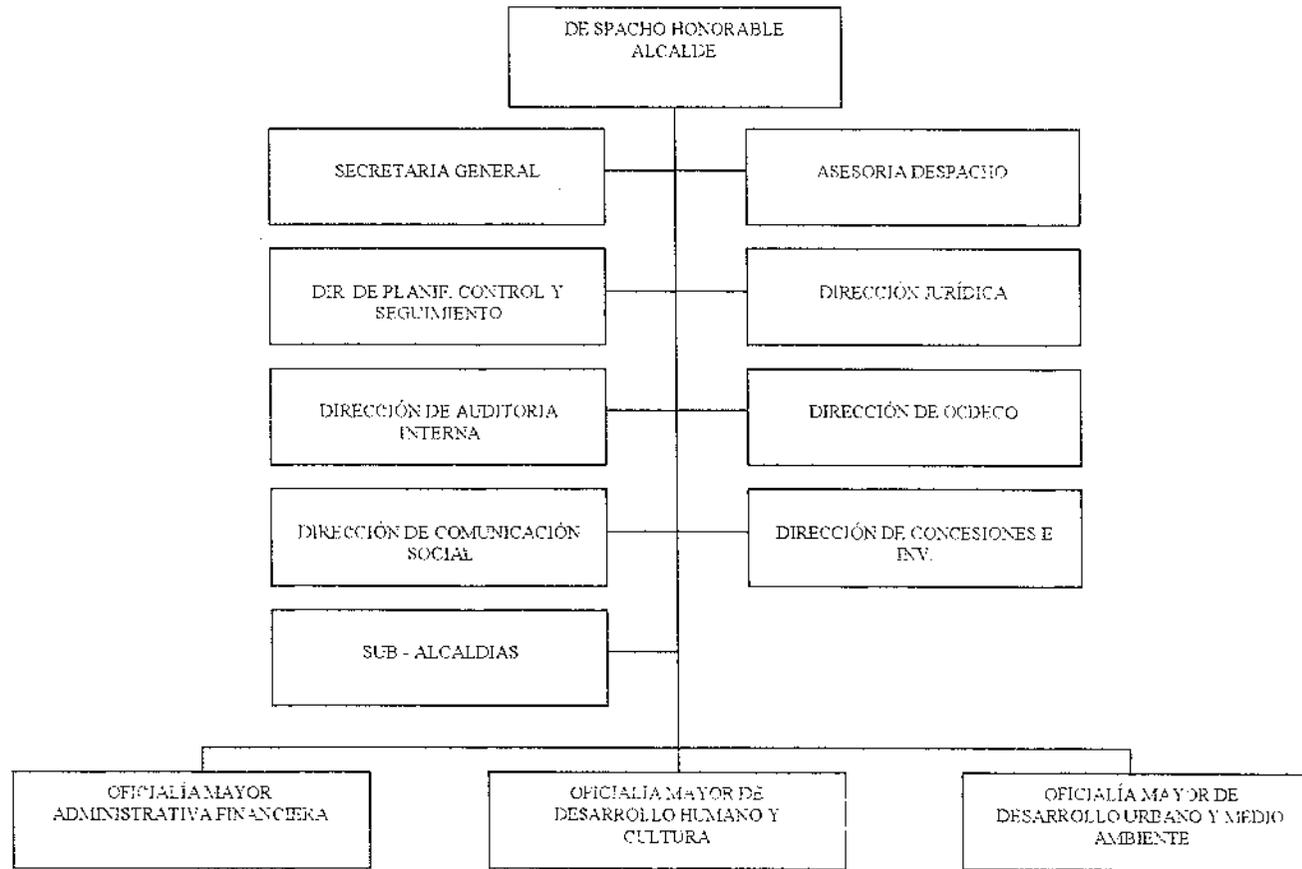
6.2 RECOMENDACIONES

- ✓ La institución debe promover la difusión y asimilación de la esencia de la misión y la visión de la institución a todos los funcionarios.
- ✓ La aprobación del Honorable Concejo Municipal, para legalizar la implementación y posterior difusión de los Manuales de Procesos y Procedimientos por Dirección.
- ✓ Definir como responsables de su aplicación y difusión a la Unidad de Desarrollo Organizacional en coordinación con los Oficiales, Directores y Jefes de Unidades del G.M.E.A., informando de manera personal a los funcionarios sobre los objetivos, la importancia y el uso de estos instrumentos.
- ✓ Realizar ajustes y actualizaciones de los Manuales de Procesos y Procedimientos de manera permanente, con participación de los funcionarios.
- ✓ Es sumamente importante que la institución cuente con todos los instrumentos de gestión que las normas establecen, por ello se sugiere ampliar la elaboración de los Manuales de Procesos y Procedimientos a todas las áreas funcionales, subalcaldías y empresas desconcentradas del Gobierno Municipal de El Alto a cargo de la Unidad de Desarrollo Organizacional.
- ✓ La difusión de toda la estructura organizacional debe estar a cargo de la Unidad de Desarrollo Organizacional dependiente de la Dirección de Planificación Control y Seguimiento, en coordinación con la Máxima Autoridad Ejecutiva, para cumplir los objetivos y planes de la institución, ya que todas las actividades dependen de ella.

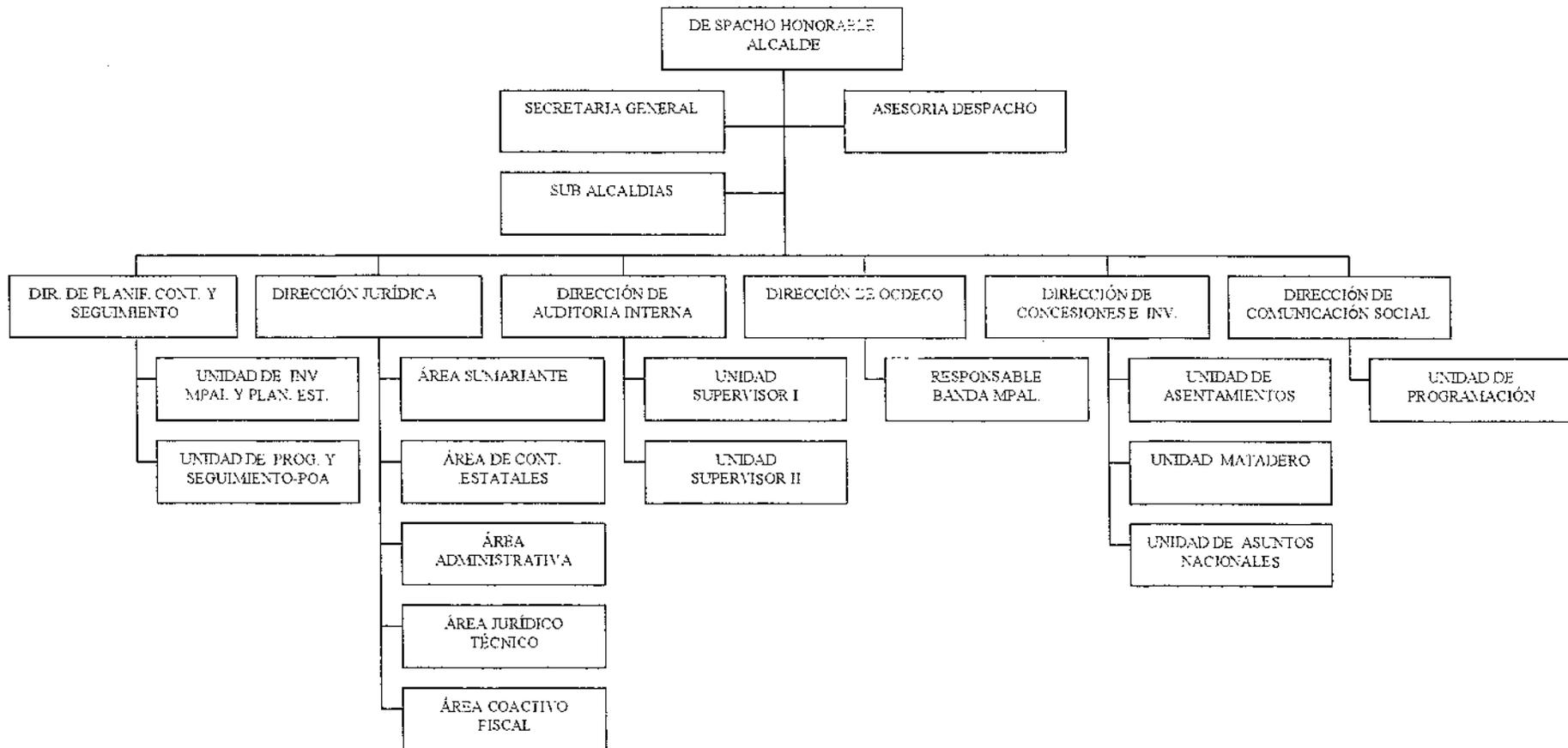


Anexos

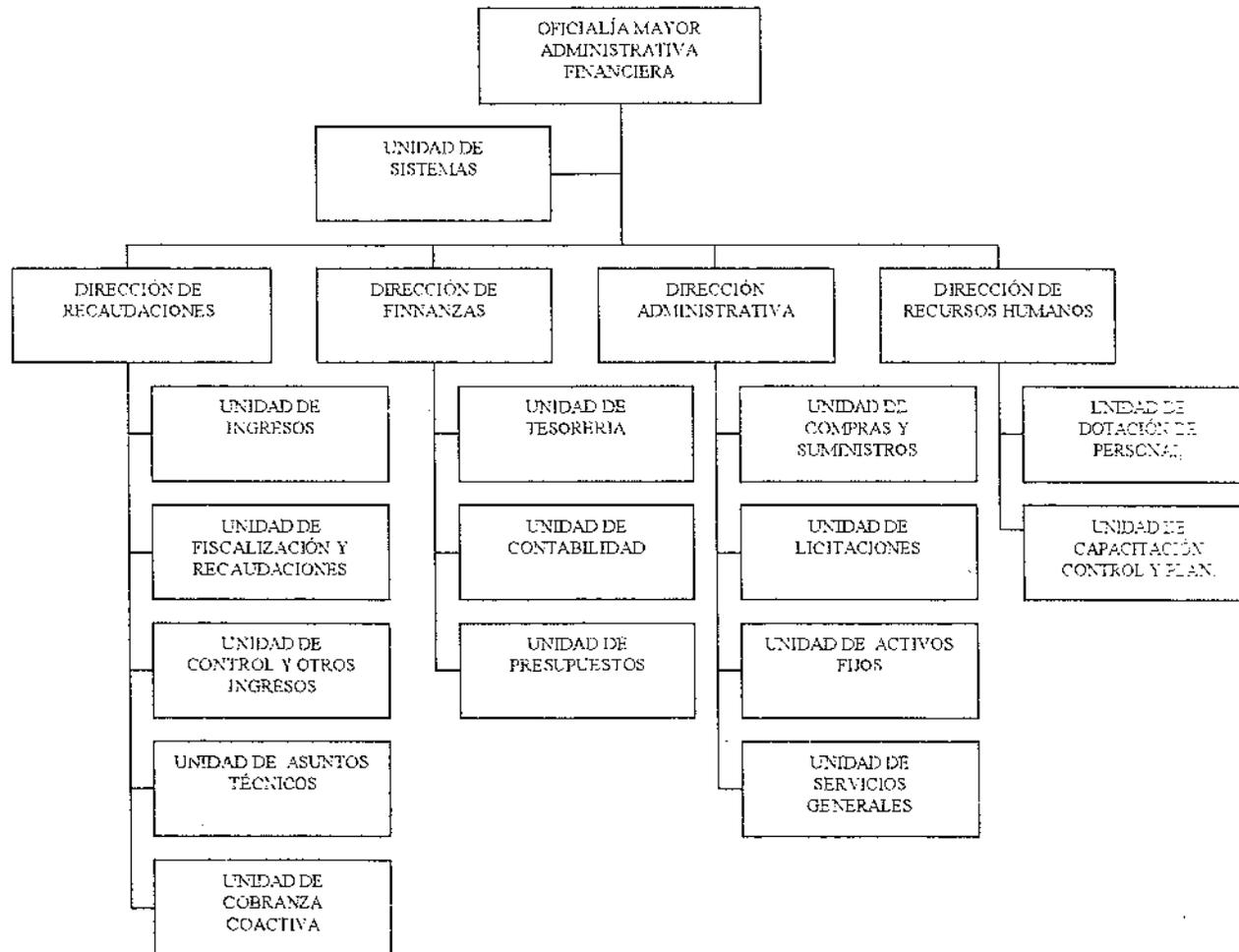
ORGANIGRAMA GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO



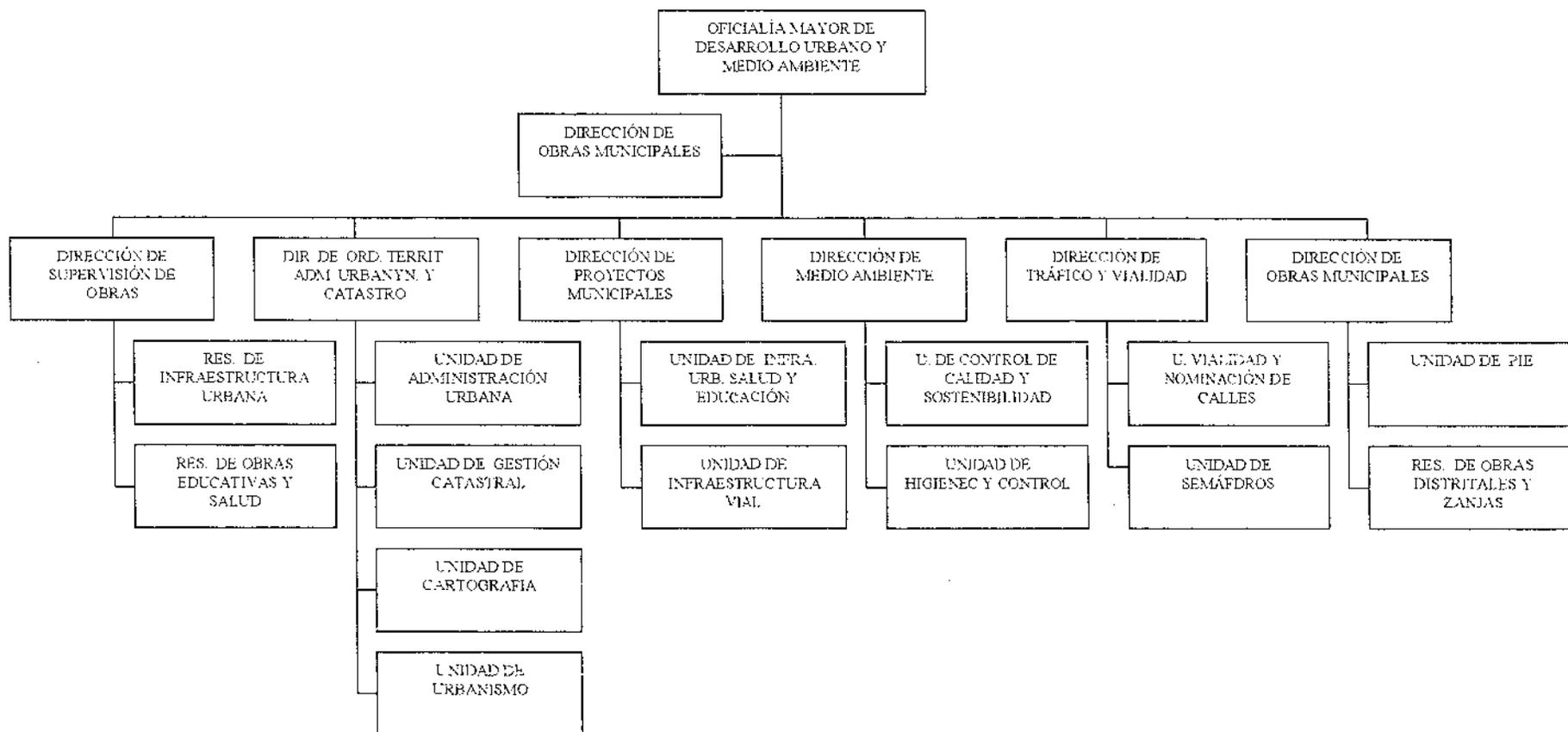
**ORGANIGRAMA
DESPACHO**



**ORGANIGRAMA
OFICIALIA MAYOR ADMINISTRATIVA FINANCIERA**



**ORGANIGRAMA
OFICIALIA MAYOR DE DESARROLLO URBANO Y MEDIO AMBIENTE**



**ANALISIS SITUACIONAL
(NIVEL EJECUTIVO)**

El objetivo del presente formulario es conocer el grado de conocimiento organizacional del G.M.E.A. por parte de los funcionarios, es de carácter académico y confidencial por lo que se solicita responder con la mayor veracidad posible.

DIRECCIÓN:

UNIDAD:

1. ¿Conoce la misión del Gobierno Municipal de El Alto?

SI

NO

Explique:.....

2. ¿Conoce el objetivo de gestión del G.M.E.A.?

SI

NO

Explique:.....

3. ¿Conoce la actual estructura organizacional del G.M.E.A.?

SI

NO

Explique:.....

4. ¿Qué factores le impiden desarrollar eficientemente su trabajo?

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Relaciones Humanas | <input type="checkbox"/> Comunicación | <input type="checkbox"/> Lentitud o demora
excesiva en otras áreas |
| <input type="checkbox"/> Recursos Materiales | <input type="checkbox"/> Salarial | <input type="checkbox"/> Ninguno |
| <input type="checkbox"/> Espacio físico | <input type="checkbox"/> Falta de Procesos y
Procedimientos normados | <input type="checkbox"/> Otros |

Explique:.....

5. ¿Conoce Ud. en cuanto tiempo debe despachar los tramite que ingresan a su área?

SI

NO

Explique:.....
.....
.....

6. ¿Estan definidos los procesos y procedimientos de su Dirección/Unidad?

SI

NO

Explique:.....
.....
.....

7. ¿Su Dirección/Unidad cuenta con Manual de Procesos?

SI

NO

8. ¿Su Dirección/Unidad cuenta con Manual de Procedimientos?

SI

NO

9. ¿Considera Ud. que en su Dirección/Unidad hace falta Manuales de Procesos y
Precedimientos?

SI

NO

Explique:.....
.....
.....

10. Sugerencias

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

Muchas gracias por su colaboración!!!

**ANALISIS SITUACIONAL
(NIVEL OPERATIVO)**

El objetivo del presente formulario es conocer el grado de conocimiento organizacional del G.M.E.A. por parte de los funcionarios, es de carácter académico y confidencial por lo que se solicita responder con la mayor veracidad posible.

DIRECCIÓN:

UNIDAD:

1. ¿Conoce la misión del Gobierno Municipal de El Alto?

SI

NO

Explique:.....
.....

2. ¿Conoce el objetivo de gestión de su Dirección/Unidad?

SI

NO

Explique:.....
.....

3. ¿Conoce ubicación actual de su Dirección/Unidad en la estructura organizacional del G.M.E.A.?

SI

NO

Explique:.....
.....

4. ¿Qué factores le impiden desarrollar eficientemente su trabajo?

Relaciones Humanas

Comunicación

Lentitud o demora
excesiva en otras áreas

Recursos Materiales

Salarial

Ninguno

Espacio físico

Falta de Procesos y
Procedimientos normados

Otros

Explique:.....
.....

5. ¿Conoce Ud. en cuanto tiempo debe despachar los trámites que ingresan a su área?

SI

NO

Explique:.....
.....
.....

6. ¿Estan definidos los procesos y procedimientos de su Dirección/Unidad?

SI

NO

Explique:.....
.....
.....

7. ¿Conoce el Manual de Procesos?

SI

NO

Explique:.....
.....
.....

8. ¿Conoce el Manual de Procedimientos?

SI

NO

Explique:.....
.....
.....

9. ¿Su Dirección/Unidad cuenta con Manuales de Procesos y Procedimientos ?

SI

NO

Explique:.....
.....
.....

10. Sugerencias

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

Muchas gracias por su colaboración!!!

ANÁLISIS DE PROCESOS GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO

El objetivo del presente formulario es contar con información veraz y precisa de la descripción de los procesos que se ejecutan en las direcciones de finanzas, jurídica planificación, proyectos y supervisión de obras del G.M.E.A.

NOMBRE DEL PROCESO:

OBJETIVO DEL PROCESO:

NÚMERO Y NOMBRE DE LOS PROCEDIMIENTOS QUE COMPONEN EL PROCESO:

01.

02.

03.

INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO:

UNIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO:

UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCESO:

REGISTROS, FORMULARIOS O IMPRESOS:

SALIDAS QUE GENERA EL PROCESO:

TIEMPO DE DURACIÓN DEL PROCESO:

ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO

El objetivo del presente formulario es contar con información clara y precisa de la descripción de los procedimientos que componen los procesos que se ejecutan en las direcciones de finanzas, jurídica, planificación, proyectos y supervisión de obras del G.M.E.A.

NOMBRE DEL PROCESO AL QUE PERTENECE:

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

PASOS	DESCRIPCIÓN
01.	
02.	
03.	
04.	
05.	
06.	

INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCEDIMIENTO:

UNIDAD RESPONSABLE DEL
PROCEDIMIENTO:

CARGO DEL RESPONSABLE DEL
PROCEDIMIENTO:

RESULTADOS QUE GENERA EL PROCEDIMIENTO

TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:



ANEXO N° 9

GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO
MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO:

NOMBRE DEL PROCESO:

OBJETIVO DEL PROCESO:

PROCEDIMIENTOS QUE COMPONEN EL PROCESO:

01.

02.

03.

INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO:

UNIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO:

UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCESO:

REGISTROS, FORMULARIOS O IMPRESOS:

SALIDAS QUE GENERA EL PROCESO:

TIEMPO DE DURACION DEL PROCESO:

Elaborado por:

Lugar y fecha de elaboración:



GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO:

NOMBRE DEL PROCESO AL QUE PERTENECE:

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

INSUMOS Y/O REQUISITOS QUE ALIMENTAN EL PROCEDIMIENTO:

UNIDAD RESPONSABLE DEL
PROCEDIMIENTO:CARGO DEL RESPONSABLE DEL
PROCEDIMIENTO:

RESULTADOS QUE GENERA EL PROCEDIMIENTO:

TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

Elaborado por:

Lugar y fecha de elaboración:

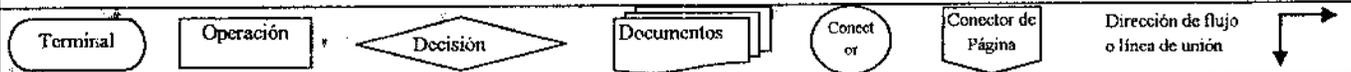
DIAGRAMA DE FLUJO

COD:

PROCEDIMIENTOS PARA:

N°	AREA	CARGO RESPONSABLE	DESCRIPCION	DIAGRAMA DE FLUJO

TIEMPO TOTAL:



BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- **ARANDIA S.** Lexin; “Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje”; 2da.Edición, La Paz – Bolivia, 1993.
- **STEPHEN P.** Robbins; “Administración”; Edit. Pearson Educación 6ta. Edición, México, 2000.
- **STONER** James A. F.; “Administración”; Edit Prentice Hall; 6ta. Edición México, 1996.
- **MARTINES C.** Victor Manuel; “Administración”; Edit Trillas 1ra edición, México, 1995.
- **KOONT** Harold, **WEIHRICH** Heinz; “Administración”; Edit. Mc Graw Hill; 12 Edición, 2003.
- **FRANKLIN F.** Enrique Benjamín; “Organización de Empresas”; Edit. Mc Graw Hill; México 2001.
- **SANGUESA F.** Rene; “Virus en la Administración Publica Boliviana”; Edit. El Siglo; 1ra Edición, Potosí- Bolivia, 1993.
- **MALDONADO V.** David; “El Municipio y las Autoridades Edilicias”; La Paz- Bolivia 1989
- **QUIROGA L.** Gustavo; “Organización y Métodos en la Administración Pública”; Edit. Trillas; 2da. Edición, Mexico 1996.
- **LAFUENTE C.** Hilarión; “Diseño de Sistemas Contables”; Edit Educación y Cultura, Cochabamba-Bolivia, 1998.
- **RUSENAS** Rubén Oscar; “Manual de Control Interno”; Edit Machi Argentina 1999.
- **HARRINGTON H.** James; “Mejoramiento de los Procesos en la Empresa”; Edit. Mc Grau Hill
- **TAMAYO R., GONZALES G., MONTECINOS L.**; “Sistema de Gestión Pública Municipal”; Edit. W. Producciones – Creativa; La Paz - Bolivia.

- **LEY 1178**; “Ley De Administración y Control Gubernamental” (SAFCO); Bolivia, 20 de julio de 1990.
- **LEY 1551**; “Ley de Participación Popular”; 20 de abril del 1994
- **LEY 2028**; “Ley de Municipalidades”; 28 de octubre de 1999.
- **R.S. N° 217055**; “Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa”; 20 de Mayo de 1997.
- **RE-SOA**; “Reglamento Especifico del Sistema de organización Administrativa del Gobierno Municipal de El Alto”; Diciembre 2002.



Gobierno Municipal de El Alto
El Alto - Bolivia

Nº 0667

Fecha: 02 ABR 2004

Hora: 12:38

Nombre: R. O.

El Alto, 1 de abril de 2004

CITE: DFM/138/04

Señor
Lic. Juan Rene Quintanilla
**OFICIAL MAYOR DE PLANIFICACION
Y DESARROLLO ECONOMICO**
Presente.-

**REF.: CONFORMIDAD MANUAL DE PROCESO
Y PROCEDIMIENTOS.**

Licenciado:

Cursa en esta Dirección el documento de **Propuesta de Manual de Procesos y Procedimientos para las Unidades de Contabilidad, Presupuestos y Tesorería – Crédito Público**. Las que fueron concluidas con el análisis de los manuales referidos, esta Dirección otorga su conformidad a los procesos y procedimientos descritos.

Asimismo, agradece el aporte profesional a los señores Rocío de los Ángeles Gonzáles Lluta y Abraham Sergio Vela Pocoma, por contribuir con este instrumento que de ser aprobado, será de gran beneficio, en el funcionamiento de esta Dirección.

Sin otro particular, saludo a usted con las consideraciones mas distinguidas.

Atentamente,

c.c. Arch.

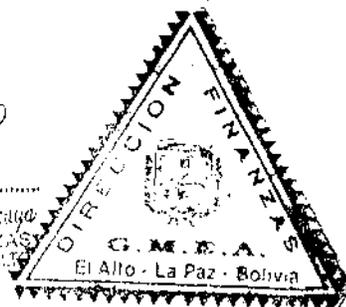
[Firma]

[Firma]

OFICIA. MAYOR DE PLANIFICACION Y DESARROLLO ECONOMICO
Gobierno Municipal de El Alto

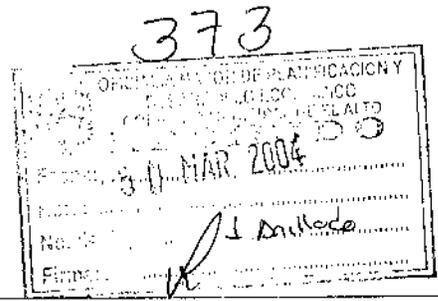
[Firma]

Lic. Juan Rene Quintanilla
OFICIAL MAYOR DE PLANIFICACION Y DESARROLLO ECONOMICO
GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO





Gobierno Municipal de El Alto
El Alto - Bolivia



El Alto, Marzo 30 de 2004.
CITE:OMP/283/04

Señor
Lic. Juan Rene Quintanilla
**OFICIAL MAYOR DE PLANIFICACIÓN
Y DESARROLLO ECONÓMICO G.M.E.A.**
Presente.-

Ref.: APROBACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Lic. Quintanilla:

Terminada la revisión del Manual de Procesos y Procedimientos de la Unidad de Programación y Seguimiento POA, elaborado y presentado por Rocio de los Angeles Gonzales LLuta y Abraham Vela Pocoma, concluyo aprobando el mismo.

Cabe resaltar la importancia de este instrumento en la gerencia pública, y de ser implementado, la utilidad que significaría para el Gobierno Municipal.

Sin otro particular, me despido de usted.

rag.
11° B°

Lic. Juan Rene Quintanilla
OFICIAL MAYOR DE PLANIFICACION
Y DESARROLLO ECONOMICO
Gobierno Municipal de El Alto

Lic. Oscar Eduardo Villalpando
JEFE DE PROGRAMACION
Y SEGUIMIENTO POA
GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO



Gobierno Municipal de El Alto
El Alto - Bolivia

El Alto, Marzo 18 de 2004
CITE: DGAJ/310/2004

Señor
Lic. Juan René Quintanilla
OFICIAL MAYOR DE PLANIFICACIÓN
Presente -

REF.: APROBACIÓN DE MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.-

De mi consideración:

Mediante la presente tengo a bien informar que la Propuesta del MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LAS AREAS DEPENDIENTES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ASESORÍA JURÍDICA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO, elaborado por los señores Rocío de los Angeles Gonzales Liuta y Abraham Sergio Vela Pocoma, ha sido APROBADO.

Es cuanto informo y sin otro particular, saludo a usted con toda atención.

ELA/eta.
cc.: D.G.A.J.
cc: Arch.

Sr. Gerente de Asesoría Jurídica
Gobierno Municipal de El Alto



Gobierno Municipal de El Alto
El Alto - Bolivia

10/03/2004
R ①

INFORME
CITE: UIMPE/011 /2004

ORIGINAL FIRMADO POR:
Lic. Juan René Quintanilla G.
OFICIAL MAYOR DE PLANIFICACION
Y DESARROLLO ECONOMICO
Gobierno Municipal de El Alto

A : Lic. Juan René Quintanilla
OFICIAL MAYOR DE PLANIFICACIÓN

DE : Ing. Rubén A. Méndez Estrada
**JEFE UNIDAD DE INVERSIONES Y PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA**

REF. : REVISIÓN DE MANUAL DE PROCESOS Y
PRDCEDIMIENTOS, DIRECCIÓN DE PRDYECTOS
MUNICIPALES

FECHA: El Alto, 22 de marzo del 2004

Distinguido Licenciado:

Habiendo revisado la Propuesta del Manual de Procesos y Procedimientos de la Dirección de Proyectos Municipales, elaborado por los señores: Rocio de los Ángeles Gonzales Lluta y Abraham Sergio Vela Pocoma, en consecuencia informo a usted que de acuerdo a los informes DPM/SE/030/04 y DPM/273/04, ratificamos la conformidad al Manual de referencia. Para que sea implementado este documento, tiene que ser previamente aprobado por las autoridades competentes (Ejecutivo Municipal y H. Concejo Municipal).

Cabe resaltar el esfuerzo empleado en la elaboración del documento, por lo que corresponde agradecer a los autores y a los que coadyuvaron en el proceso de elaboración del documento.

Con este motivo saludo a usted con las consideraciones mas distinguidas.

Atentamente,

Rama
Cc.: Archivo
Adjunto: Documento

Ing. Rubén A. Méndez Estrada
JEFE UNIDAD DE
INVERSION Y PLANIFICACION ESTRATÉGICA
Gobierno Municipal de El Alto



Gobierno Municipal de El Alto
El Alto - Bolivia

22 MAR 2004

INFORME
CITE: UIMPE/010 /2004

A : Lic. Juan René Quintanilla
OFICIAL MAYOR DE PLANIFICACIÓN

DE : Ing. Rubén A. Méndez Estrada
**JEFE UNIDAD DE INVERSIONES Y PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA**

REF. : REVISIÓN DE MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
DE LA UNIDAD DE INVERSIÓN Y PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA

FECHA: El Alto, 22 de marzo del 2004

ORIGINAL FIRMADO POR:
Lic. Juan René Quintanilla G.
OFICIAL MAYOR DE PLANIFICACIÓN
Y DESARROLLO ECONÓMICO
Gobierno Municipal de El Alto

Distinguido Licenciado:

Habiendo revisado la Propuesta del Manual de Procesos y Procedimientos de la Unidad de Inversión Municipal y Planificación Estratégica, elaborado por los señores Rocio de los Ángeles Gonzales Lluta y Abraham Sergio Vela Pocoma, en consecuencia informo a usted que el documento cumple con todas las expectativas de gestión de la unidad. Con este documento se podrá realizar, sistemáticamente, el seguimiento al Plan de Desarrollo Municipal, la Gestión de inversiones municipales y la elaboración y formulación de nuevos planes de desarrollo para generar políticas y estrategias de desarrollo. Para que sea implementado este documento, tiene que ser previamente aprobado por las autoridades competentes (Ejecutivo Municipal y H. Concejo Municipal).

Cabe resaltar el esfuerzo empleado en la elaboración del documento, por lo que corresponde agradecer a los autores y a los que coadyuvaron en el proceso de elaboración del documento.

Con este motivo saludo a usted con las consideraciones mas distinguidas.

Atentamente,

Rame
Cc. Archivo
Adjunto: Document

Ing. Rubén A. Méndez Estrada
JEFE UNIDAD DE
INVERSIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Gobierno Municipal de El Alto



Gobierno Municipal de El Alto
El Alto - Bolivia

El Alto, 10 marzo 2001
CITE: DPM/273/04

Señor
Lic. Juan Rene Quintanilla
OFICIAL MAYOR DE PLANIFICACION
Y DESARROLLO ECONOMICO G.M.E.A.
Presente:-

REF: CONFORMIDAD MANUAL DE PROCESOS Y
PROSEDIMIENTOS DIR. PROYECTOS MUNICIPALES

Lic. Quintanilla:

En respuesta a nota CITE. DPCS/115/04, de fecha 05 de la presente gestión, donde remiten a esta Dirección en MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.

De acuerdo a informe DPM/SI/030/04, elaborado por el Lic. Adolfo Cayo Q. La Dirección de Proyectos Municipales otorga su conformidad a la propuesta manual de procesos y procedimientos adjunto.

Al mismo tiempo agradece a los señores Rocio de los Angeles González y Abraham Sergio Vela Pocomá, por contribuir con este instrumento mismo que de ser aprobado será de gran beneficio, en el funcionamiento de esta Dirección.

Sin otro particular me despido de usted.

Atentamente,

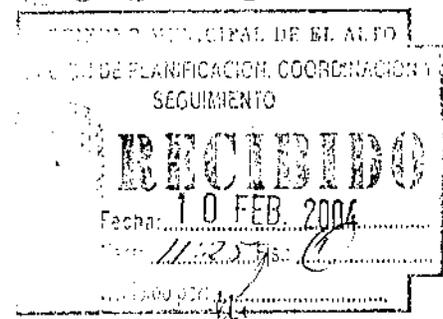

Ata. Jorge Patiño Salazar
DIRECTOR PROYECTOS MUNICIPALES
G.M.E.A.

PROYECTOS MUNICIPALES G.M.E.A.

Cc/archivo
Atresados
Adj. 1 anillado
JPS/DPM



Gobierno Municipal de El Alto
El Alto - Bolivia



, febrero 09 de 2004
CITE: DSO/ 0160 /2004

Señor
Lic. Juan Rene Quintanilla
**OFICIAL MAYOR DE PLANIFICACION
Y DESARROLLO ECONOMICO**
Presente-

REF.: **CONFORMIDAD MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS.**

Licenciado:

Acuso recibo de su nota DPCS/116/04, de fecha 05 de febrero del año en curso, por el que nos remiten MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.

Efectuado un análisis del manual referido, esta Dirección otorga su conformidad a los procesos y procedimiento descritos.

Asimismo, agradece a los señores Rocío de los Ángeles Gonzáles y Abraham Sergio Vela Pocoma, por contribuir con este instrumento que de ser aprobado, será de gran beneficio, en el funcionamiento de esta Dirección.

Sin otro particular, saludo a usted con las consideraciones más distinguidas.

Atentamente,



[Firma manuscrita]
Ing. P. Romiro Obliás Zeballos
DIRECTOR SUPERVISOR DE OBRAS
Gobierno Municipal de El Alto

F: 10
[Firma manuscrita]

c.c.Arch.
ROZ/fc