

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

TRABAJO DIRIGIDO

“IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN
ADMINISTRATIVA EN LA DIRECCIÓN NACIONAL DE LA
POLÍCIA TÉCNICA JUDICIAL”

POSTULANTES : Univ. SILLERICO MAYTA PAMELA IGNACIA
Univ. SUXO CARAZANI JUANA

TUTOR ACADEMICO : MAE. JOSE ARZABE ARMIJO

TUTOR INSTITUCIONAL: Lic. ESTANISLAO RAMOS

LA PAZ - BOLIVIA
2006

AGRADECIMIENTO

Con mucha satisfacción expresamos nuestro agradecimiento a nuestro tutor académico Lic. Jose Arzabe Armijo por su orientación y apoyo prestado para la elaboración y conclusión del presente Trabajo Dirigido.

En forma muy especial nuestros sinceros agradecimientos a la Dirección Nacional de la Policía Técnica Judicial por su gentil colaboración con la información proporcionada. Al mismo tiempo expresar nuestro agradecimiento profundo a todas las personas que hicieron posible la elaboración de la presente Memoria.

Al Lic. Carlos Castillo Balboa, Director de la Carrera de Administración de Empresas por mantener y promover la existencia plena de la modalidad de Trabajo Dirigido.

Finalmente nuestro profundo reconocimiento y gratitud a la Universidad Mayor de San Andrés por acogernos en sus aulas y forjarnos a una digna profesión.

Pamela S. y Juana S.

DEDICATORIA

A Dios por iluminarme y ser la senda de mi vida a mis adorados padres y a mis hermanos, quienes me dieron todo su apoyo incondicional e incentivo para culminar mi carrera profesional.

Juana Lugo C.

DEDICATORIA

A Dios Todo Poderoso por llenarme de su amor bendecirme y permitirme alcanzar una de mis metas en mi vida profesional, a mis amados padres Henry y Alcira por el amor, cuidado, cariño y comprensión que me brindan, a mis hermanos por su incondicional apoyo y cariño y a mi gran amor Ariel H por su gran apoyo.

Pemela Sillerico M.

INDICE

	Pag.
CAPÍTULO I	
CONSIDERACIONES GENERALES	
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.1.1. PRINCIPIOS INSTITUCIONALES.....	3
1.1.2. OBJETIVOS DE LA DNPTJ.....	3
1.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DNPTJ.....	4
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	7
1.3.1 Justificación Teórica.....	8
1.3.2 Justificación Práctica.....	9
1.3.3 Justificación Metodológica.....	9
1.4. OBJETIVOS.....	10
1.4.1. Objetivo General.....	10
1.4.2. Objetivos Específicos.....	10
1.5. ALCANCE.....	10
CAPÍTULO II	
REFERENCIAS CONCEPTUALES	
2.1. ADMINISTRACIÓN.....	12
2.2. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	12
2.3. ORGANIZACIÓN.....	13
2.3.1. Organización Formal.....	13
2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	13
2.5. CRITERIOS Y PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN.....	14
2.5.1. Principio de División de Trabajo.....	14
2.5.2. Tramo de Control	14
2.5.3. Departamentalización.....	14
2.5.4. Jerarquización.....	15

2.5.5. Responsabilidad.....	15
2.5.6. Delegación.....	15
2.5.7. Autoridad.....	16
2.6. COORDINACIÓN.....	17
2.7. COMUNICACIÓN.....	17
2.7.1. Tipos de comunicación.....	17
2.7.2. Canales de comunicación.....	18
2.8. ORGANIGRAMA.....	19
2.9. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL.....	19
2.10. SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (SOA)	20
2.10.1. COMPONENTES DEL SOA.....	20
2.10.1.1. Análisis Organizacional.....	20
2.10.1.2. Diseño Organizacional.....	20
2.10.1.3. Implantación.....	21
2.11. MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	21
2.11.1. Objetivo.....	22
2.11.4. Manual de Organización y Funciones.....	23
2.11.5. Manual de Procesos.....	24
2.11.6. Manual de Puestos.....	25

CAPÍTULO III

MARCO LEGAL

3.1. LEY N° 1615 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO.....	27
3.2. LEY N° 2446 DE ORGANIZACIÓN DEL PODER EJECUTIVO (LOPE)	27
3.3. DECRETO SUPREMO N° 27732 READECUACIONES A LA LOP	28
3.4. LEY N° 743 ORGÁNICA DE LA POLICÍA NACIONAL DE 8 DE ABRIL DE 1985.....	28
3.5. LEY N° 1178 DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES DE 20 JULIO DE 1990 (SAFCO).....	29
3.6. NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA RESOLUCIÓN SUPREMA N° 217055 DEL 20 DE MAYO DE 1997.....	30
3.7. REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE	

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA POLICÍA NACIONAL	33
3.8. NORMA BASICA DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (SAP) DECRETO SUPREMO N° 26115 DEL 16 DE MARZO DEL 2001	34

CAPITULO IV

ANÁLISIS SITUACIONAL

4.1. METODOLOGÍA.....	35
4.1.1. TIPO DE ESTUDIO.....	36
4.1.2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	36
4.2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.....	38
4.2.1. Universo.....	38
4.2.2. Muestra.....	39
4.3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	41
4.3.1. Análisis Retrospectivo	41
4.3.1.1. Análisis de los Servicios	41
4.3.1.2. Análisis de los Procesos.....	45
4.3.1.3. Análisis de Áreas y Unidades Organizacionales	47
4.3.1.4. Análisis de la Investigación de Campo.....	49
4.3.1.5. Canales y Medios de Comunicación.....	58
4.3.1.6. Coordinación.....	59
4.4. ANÁLISIS COYUNTURAL- EXAMEN SAYCO.....	60
4.4.1. Objetivos del Examen – Sayco.....	62
4.5. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS SITUACIONAL.	66

CAPÍTULO V

PROPUESTA

PRESENTACION

5.1 ESQUEMA ESTRATÉGICO.....	68
5.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	71
5.2.1. Estructura Organizacional.....	72
5.2.1.1. Conformación de los Niveles Jerárquicos.....	72

5.2.1.2. Adecuación de la Estructura Organizacional.....	73
5.2.1.3. Codificación de las Unidades de la Estructura Orgánica	78
5.2.1.4. Clasificación de las Unidades Organizacionales	80
5.3. ORGANIGRAMA PROPUESTO.....	81
5.4. FORMALIZACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL..	83
5.4.1. Manual de Organización y Funciones.....	83
5.4.2. Manual de Procesos.....	85
5.4.3. Manual de Puestos.....	90
5.5. IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL....	92
5.5.1. PLAN DE IMPLANTACIÓN.....	92
5.5.2. ETAPAS DE LA IMPLANTACIÓN.....	93

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

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

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INDICE DE CUADROS

	Pág.
CUADRO Nº 1 - Principios y Valores de la DNPTJ	3
CUADRO Nº 2 - Objetivo General del SOA.....	30
CUADRO Nº 3 - Objetivos Específicos del SOA.....	31
CUADRO Nº 4 – Componentes del SOA.....	32
CUADRO Nº 5 – Usuarios Internos.....	39
CUADRO Nº 6 A – Conformidad con los Servicios.....	43
CUADRO Nº 6 B – Conformidad con los Horarios.....	43
CUADRO Nº 6 C – Mecanismos de Orientación.....	44
CUADRO Nº 6 D – Calidad de los Servicios.....	44
CUADRO Nº 7 A – Conocimiento de los Procesos.....	46
CUADRO Nº 7 B – Existencia del Manual de Procesos.....	46
CUADRO Nº 8 – Cuestionario a los jefes de departamento.....	48
CUADRO Nº 9 – Analizas de la Misión.....	50
CUADRO Nº 10 – Análisis del Objetivo.....	51
CUADRO Nº 11 – Conocimiento del Organigrama.....	52
CUADRO Nº 12 – Existencia del MOF.....	53
CUADRO Nº 13 – Conocimiento de las funciones.....	54
CUADRO Nº 14 A – Existencia del Manual de Puestos.....	55
CUADRO Nº 14 B – Modelo general de la Propuesta.....	69
CUADRO Nº 15 – Adecuación de la estructura Orgánica.....	75
CUADRO Nº 16 – Codificación de Unidades.....	78
CUADRO Nº 17 – Comparación entre el Organigrama Actual y el El Organigrama Propuesto.....	79
CUADRO Nº 18 – Propuesto de la Estructura Orgánica.....	82
CUADRO Nº 19 – Formulario del MOF.....	84
CUADRO Nº 20 – Formulario del MP.....	86
CUADRO Nº 21 – Formulario del M. Proce.....	87
CUADRO Nº 22 – Simbología de Norma ANSI.....	89

INTRODUCCION

De acuerdo a un Convenio establecido entre la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés y el Comando General de la Policía Nacional, con el objetivo de tener la Titulación profesional mediante la modalidad de “Trabajo Dirigido”, se realizó la “Implementación del Sistema de Organización Administrativa en la Dirección Nacional de la Policía Técnica Judicial”.

En el marco del Sistema de Organización Administrativa, cuyo propósito es establecer la estructura organizacional que permita alcanzar los objetivos propuestos en las organizaciones, se elaboraron los instrumentos administrativos (Manual de Organización y Funciones, Manual de Puestos y el Manual de Procesos), para la Dirección Nacional de la Policía Técnica Judicial.

El desarrollo del trabajo toma en cuenta aspectos fundamentales de la Ley N° 1178 del Sistema de Administración y Control Gubernamentales “SAFCO” e incorpora los elementos del Sistema de Organización Administrativa “SOA” y el Sistema de Administración de Personal “SAP”, así como la aplicación de sus Normas Básicas.

El presente trabajo consta de 6 capítulos los cuales se describen a continuación:

CAPITULO I. Se describen las Consideraciones Generales del trabajo, tales como: los antecedentes de la institución, el planteamiento del problema, objetivos generales y específicos que pretenden alcanzar y por ultimo el alcance.

CAPITULO II. Denominado Referencias Conceptuales, en ella se desarrollan los conceptos y fundamentos que establecen las bases teóricas que permiten el diseño de una propuesta.

CAPITULO III. Titulado Marco Legal describe las bases legales que norman tanto la realización del trabajo como el funcionamiento de la institución tales como: Leyes, Decretos y Reglamentos.

CAPITULO IV. Se desarrolla el Análisis Situacional de la Institución, en el cual se tomo en cuenta la información obtenida mediante la revisión de documentos existentes y entrevistas realizadas al personal, además se realizo un análisis de la misma cuyo resultado dio lugar al diseño de la propuesta.

CAPITULO V. Se elabora la Propuesta, con base a los aspectos considerados en los anteriores capítulos, principalmente en el Análisis Situacional; esta propuesta responde a la realidad de la Institución a través de una estructura claramente definida, así como las atribuciones de cada instancia dentro de la Institución. Así mismo se presenta las bases para la implantación del Diseño Organizacional.

CAPITULO VI. En este capitulo se presentan las conclusiones y recomendaciones para la aplicabilidad de estos instrumentos administrativos.



CAPÍTULO I

CONSIDERACIONES GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

La Dirección Nacional de la Policía Técnica Judicial (DNPTJ) fue creada mediante resolución del Comando General de la Policía Nacional No 522/94 enero de 1994, aprobado por Resolución Ministerial No 2567, del 24 de Mayo de 1994; depende del Comando General de la Policía y está a cargo de un Director Nacional, el Nivel desconcentrado esta conformado por nueve Direcciones Departamentales.¹ La resolución ministerial, en su artículo 1º dice “Aprobar la creación de la Dirección Nacional de la Policía Técnica Judicial como Organismo dependiente del Comando General, con estructura administrativa propia, según su organización y funciones establecidas mediante Ley del Ministerio Público, con jurisdicción y competencia en todo el Territorio Nacional”.

La DNPTJ es un organismo técnico – científico, que asume de manera directa o mediante las Direcciones Departamentales bajo su tuición, el cumplimiento y la obligatoriedad de que se cumplan los recaudos y procedimientos establecidos por ley en lo pertinente al campo de la investigación técnica y científica de los delitos perpetrados en el ámbito Nacional. La DNPTJ, es un organismo de servicio público que se basa en los valores de equidad, justicia y protección de personal frente al delito.

La defensa de los derechos y la garantía de las libertades de los ciudadanos son el principal fundamento de la organización y el ejercicio de funciones basándose en la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica de la Policía Nacional, el Código Penal, Ley Orgánica del Ministerio Público y otras disposiciones legales.

¹ Departamento Nacional de Planeamiento y Operaciones de la DNPTJ.



1.1.1. MISIÓN Y VISIÓN DE LA DNPTJ

A. Misión de la Policía Técnica Judicial

La DNPTJ, es un organismo operativo, técnico - científico que se encarga de la investigación de delitos, de la identificación y aprehensión de los presuntos responsables, de la identificación y auxilio de las víctimas, de la acumulación y seguridad de las evidencias materiales, actividades realizadas en coordinación con el Ministerio Público, en cumplimiento del Ordenamiento Jurídico Vigente.²

B. Visión de la Policía Técnica Judicial

La DNPTJ tiene la visión de ser un organismo operativo descentralizada de la Policía Nacional que ejerce funciones de policía judicial en la investigación científica de delitos de acción pública, con recursos humanos estables, especializados, con remuneración acorde a la responsabilidad del trabajo, medios y equipos tecnológicos aprobados y sostenibilidad de renovación permanente, con el fin de brindar un servicio de investigación eficiente, oportuna y confiables.³

1.1.2. Principios Institucionales

La DNPTJ, es un organismo de la Policía Nacional de Bolivia, que se fundamenta en la sujeción incondicional a la norma Constitucional, el ordenamiento jurídico en actual vigencia dentro y fuera del País.⁴ A continuación se detalla los principios de la Institución:

² Ley Orgánica de la Policía Nacional, La Paz – Bolivia, de 8 de Abril de 1985.

³ .Plan Operativo Anual 2005, de la Dirección Nacional de la PTJ.

⁴ Plan Operativo Anual 2005, de la Dirección Nacional de la PTJ.



CUADRO N° 1

Principios y Valores de la DNPTJ

Principios	Valores
Justicia	Servicio a la Comunidad
Legalidad	Ética
Objetividad	Honradez
Investigación eficiente	Responsabilidad
Capacitación Permanente	Competencia Profesional
Carrera investigativa	Eficacia y Eficiencia
Especialización	Confiability
Inamovilidad	Trabajo en equipo
Trabajo Coordinado	Fluidez de Comunicación
Sostenibilidad económica	

Fuente: Elaboración Propia con base al POA

1.1.3. Objetivos de la DNPTJ.

Según el Programa de Operaciones Anual de la gestión 2005 los objetivos de la DNPTJ son:⁵

- Garantizar la prosecución de investigaciones de las denuncias interpuestas por víctimas en el ámbito nacional, que permitan optimizar los servicios que la institución brinda a la sociedad civil.
- Mejorar los sistemas de comunicación.
- Faccionar un proyecto de jefatura de investigaciones provinciales.
- Gestionar el incremento y la administración propia de recursos financieros.
- Fiscalizar el manejo económico – financiero y de bienes de servicios.
- Reglamentar incentivos al personal de la DNPTJ.

⁵ Plan Operativo Anual de la Gestión 2005, Objetivos Estratégicos de la DNPTJ



- Implementar el funcionamiento del Instituto de Capacitación en Investigación Criminal (ICIC), que permita encarar un plan estratégico de capacitación.
- Implementar un plan de selección y asignación del personal.
- Incrementar cuantitativamente recursos humanos con relación a la carga de trabajo, creciente demográfica y urbanística.
- Actualizar el Manual de Organización y Funciones y Reglamentaciones en diferentes áreas.
- Elaborar el Manual de Gastos de Investigación.

1.1.4. Estructura Organizacional de la DNPTJ

La estructura organizacional de la DNPTJ, adopta la siguiente conformación:⁶

DIRECCIÓN NACIONAL DE LA POLICÍA TÉCNICA JUDICIAL

Asesoría Jurídica
Consejo técnico
Ayudantía
Secretaría
Prevención y RR.PP.

SUB DIRECCIÓN NACIONAL DE LA POLICÍA TÉCNICA JUDICIAL

Departamento Nacional de Asuntos Criminales
División Operaciones Especiales
División Contra el Crimen Organizado
Departamento Nacional de Análisis Criminal e Inteligencia
División Inteligencia Criminal
División Estadística Criminal
Departamento Nacional de Servicios Administrativos

⁶ Departamento Nacional de Planeamiento y Operaciones de la DNPTJ.



División de Personal
División Logística
División Administrativa
Departamento Nacional de Policía Técnica Científica
Investigaciones Especiales
Sistemas Informáticos
División Laboratorios

El nivel desconcentrado esta conformado por las nueve Direcciones Departamentales.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Después de efectuar una investigación preliminar en la institución en la cual se efectuaron entrevistas, revisión documental y observación directa se constató que la misma tiene:

- Deficiencias en la estructura organizacional y falta de conocimiento de funciones y procesos que la institución desarrolla, lo expuesto dificulta el logro de los objetivos institucionales, los cuales al ser expresados en preceptos únicamente cualitativos no son posibles de evaluarse pues la institución no cuenta con indicadores medibles, capaces de verificar el grado de cumplimiento de los mismos.
- Los documentos administrativos (Manual de Organización y Funciones, Organigrama), con los que cuenta la DNPTJ no se encuentran actualizados con relación a la estructura actual de la institución, además que los procesos que se efectúan no están formalizados en ningún documento.
- La inconsistencia y fragilidad de la gestión organizativa hace que la efectividad institucional sea baja, lo cual se evidencia en el descontento de los distintos usuarios (clientes externos) que acuden a la DNPTJ, que frecuentemente muestran su malestar por el “precario” trabajo que efectúa la institución. Se debe acotar que la débil administración promueve el campo propicio para la realización de actos fraudulentos.



Los problemas organizacionales expuestos se determinaron a través de una investigación preliminar, en la cual se evidencio la baja efectividad institucional que suscita el descontento de los clientes externos.

Se definieron las causas asociados que originan el citado problema.

A. VARIABLES EXTERNAS

Factores políticos. La creciente inestabilidad política, genera incertidumbre. La institución está expuesta a cambios abruptos y dada la norma constitucional la misma está expuesta a la coyuntura.

Factores económicos. La crisis política y social desencadenó el agravamiento de la situación económica. El nivel de mora, según la superintendencia de bancos y entidades financieras (SBEF), a septiembre de 2005 fue del 15.1% y la previsión alcanzó a 263.8 millones de dólares.

El aporte al PIB del sector financiero en la gestión 2004 fue del 4.3% que en comparación a la gestión 2003 se contrajo un 9.8%⁷. La reducción de la cartera, entre otras causas estuvo asociada a la creación del Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF), dicho impuesto se creó con el objetivo de reducir el déficit fiscal, que cerró al 6.1%, en el periodo 2004. La inflación acumulada a diciembre de 2005 fue de 4.6%. La situación económica afecta al trabajo que desarrolla la institución.

Factores sociales. La presión social ocasionó varios cambios en el poder ejecutivo, situación que origina una creciente orientación de las instituciones públicas hacia la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos institucionales.

⁷ Balance financiero, "Nueva Economía", Noviembre de 2005 La Paz – Bolivia.



B. VARIABLES INTERNAS

Factores estructurales. Una de las limitaciones de la organización es que la misma dispone, de un precario sistema de organización administrativa, razón por la cual, por ejemplo, no se dispone de la estructura normativa que pueda posibilitar la efectividad organizacional, en el cumplimiento de sus objetivos.

Otros aspectos. La DNPTJ sufre una alta rotación de personal, lo cual origina que al no existir una estructura administrativa que almacene la memoria institucional (funciones y procedimientos), la efectividad de la misma sea baja, ya que el nivel de conocimientos prácticos, constantemente se está iniciando, sumado a lo anterior, se debe notar que el nivel de conocimientos teóricos, inherentes a la función administrativa es bajo o inexistente ya que el personal de la institución, desconoce la normativa vigente que busca efectivizar la labor administrativa, no pudiendo implementar de manera adecuada, los distintos sistemas que prevé la ley 1178 y sus interrelaciones, incluyendo el sistema de organización administrativa.

Para evidenciar con objetividad, la situación del sistema de organización administrativa, se procederá a realizar un Análisis en la Institución, a objeto de determinar si en ella se aplican adecuadamente los criterios de organización administrativa y la estructura normativa, y si los mismos se integran adecuadamente con la planificación estratégica. En caso de que la aplicación de dichos instrumentos no se de, o se apliquen parcialmente, se procederá a sugerir un modelo “Implementación del Sistema de Organización Administrativa en la DNPTJ”, a objeto de que una aplicación adecuada que posibilite superar uno de los actuales problemas institucionales.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La DNPTJ, como institución Pública dependiente de la Policía Nacional debe estar enmarcada en las disposiciones legales vigentes, que regulen su



organización y funcionamiento a través del establecimiento de una estructura organizacional formalizada en instrumentos administrativos.

De acuerdo a la ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO), los Sistemas de Administración y Control se aplicaran en todas las instituciones del sector público, siendo este entre otros el Sistema de Organización Administrativa (SOA), instrumento técnico institucional que regula la organización administrativa con el objetivo de normar y regular el proceso de estructuración del sistema organizacional, según las normas establecidas.

En este sentido, se procede a la aplicación del Sistema de Organización Administrativa y del Sistema de Administración de Personal en cumplimiento a lo dispuesto por la Ley N° 1178 para la elaboración de los instrumentos administrativos: Manual de Organización y Funciones, Manual de Procesos y el Manual de Puestos. Estos instrumentos serán de utilidad para autoridades y funcionarios, constituyéndose en documentos de consulta e información permanente.

1.3.1 Justificación Teórica

La investigación permitirá dar respuesta a un problema concreto y específico de la institución objeto de estudio, el cual emergerá de un proceso de análisis, que de manera específica se efectuará en el área organizativa y de forma general en toda la institución.

Desde el punto de vista teórico se tiene al análisis organizacional y funcional, como herramientas que permiten establecer la actual situación organizacional. Después de identificar con claridad el problema, se procederá a diseñar un modelo de Implementación del Sistema de Organización Administrativa, el cual será sugerido a la institución, a objeto de subsanar el problema identificado.



1.3.2 Justificación Práctica

La presente investigación dará solución a un problema concreto. Dicho problema se sustentará después de efectuar el proceso de análisis a nivel general de la institución y de manera particular del Sistema de Organización administrativa. El modelo de implementación del Sistema de Organización Administrativa se diseñará con el objetivo de subsanar un problema concreto en la DNPTJ, en el cual se emplearán los conocimientos adquiridos, en el programa de estudio de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA).

1.3.3 Justificación Metodológica

La presente investigación es de tipo descriptiva. La investigación descriptiva es una forma de saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto de estudio. En otras palabras la información obtenida en un estudio descriptivo explica perfectamente a una organización, el consumidor, objetos y conceptos⁸.

Los estudios descriptivos miden de manera independiente los conceptos o variables a los que se refieren. La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de los atributos del fenómeno descrito. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis⁹. Debido a la naturaleza de la presente investigación, la misma se adapta a los requerimientos de un estudio descriptivo.

⁸ NAGHI NAMAQFOROOSH, Mohammad "Metodología de la investigación", Pág. 93

⁹ HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ, BAPTISTA "Metodología de la Investigación", Edit. Mc Graw Hill, tercera edición, México Pág. 117



1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Rediseñar y sistematizar la organización administrativa de la DNPTJ, mediante el análisis de la estructura organizacional y el diseño del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos, que permitirá la optimización del trabajo que desarrolla la institución.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar el grado de Implantación del Sistema de Organización Administrativa en la institución.
- Realizar un análisis organizacional.
- Analizar el Manual de Organización y Funciones, para establecer el ámbito de competencia, grado de autoridad, responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, procediendo a actualizar el mismo.
- Analizar la estructura organizacional de la DNPTJ y readecuar la misma.
- Elaborar el Manual de Procesos.
- Elaborar el Manual de Puestos.
- Realizar un Plan de Implantación del Sistema de Organización Administrativa.

1.5. ALCANCE

1.5.1 Ámbito Temático

Se abarcará la Reglamentación emanada de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, que a su vez es parte de los sistemas que tienen la función de programar y organizar que integran la Ley 1178 (SAFCO), asimismo la Reglamentación Específica de la Norma, El Plan Estratégico y el Programa de Operaciones Anual y su interrelación directa con el SOA.



1.5.2 Ámbito Geográfico

Por otra parte el aspecto geográfico contenido en el presente trabajo esta definido específicamente por las áreas que comprenden todas las unidades dependientes de la DNPTJ en todos sus niveles. Siendo su ubicación geográfica central en la Calle Sucre esquina Bolívar de la Ciudad de La Paz.

1.5.3 Ámbito Temporal

El estudio y la consecuente presentación de los resultados que emerjan de la misma, se circunscriben al convenio suscrito entre la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés y el Comando General de la Policía Nacional.



CAPÍTULO II

REFERENCIAS CONCEPTUALES

Los conceptos teóricos que se utilizarán para este trabajo de investigación se encuentran en el contexto del proceso administrativo, con la finalidad de adecuarlas a la Dirección Nacional de la Policía Técnica Judicial (DNPTJ) y hacer posible su aplicación.

2.1. ADMINISTRACIÓN

“La Administración es un medio de lograr que las cosas se realicen de la mejor manera posible, con el menor costo y a mayor eficiencia y eficacia”¹⁰

En toda organización la administración es importante, pues la misma orienta, dirige y controla los esfuerzos de todos los funcionarios para lograr de esta manera el objetivo de la organización, por ello los niveles de autoridad deben siempre hacer posible que su unidad alcance sus objetivos con el mínimo de los recursos, esfuerzos e interferencias en otras actividades útiles en la organización.

2.2. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

“La Administración Pública es la actividad que realiza el ESTADO para satisfacer sus fines, a través del conjunto de organismos que componen la rama ejecutiva del gobierno y de los procedimientos que ellos aplican”¹¹.

La Administración Pública es el conjunto de órganos administrativos que sirven al Estado para la realización de funciones y actividades destinadas a la provisión de bienes, obras y servicios a la sociedad. Por tanto la Policía Nacional como institución Pública, fundamental del Estado que cumple funciones de carácter público, esencialmente preventivos de investigación, de auxilio y preservación del

¹⁰ CHIAVENATO Adalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Tercera Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México Pág. 15.

¹¹ WILBUR Jiménez Castro, Administración para el Desarrollo Integral, Editorial MacGral – Hill, Pag. 65



ordenamiento jurídico de manera regular y continua asegura el normal desenvolvimiento de todas las actividades de la sociedad.

2.3. ORGANIZACIÓN

“La Organización es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una organización”.¹² Es intencional en el sentido que asegura que se asignen todas las tareas necesarias para cumplir las metas y, al menos en teoría de que se encargue a las personas lo que puedan realizar mejor.

2.3.1. Organización Formal

“Es la organización basada en una división racional del trabajo, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisional”¹³. Es la organización planeada; la que esta en el papel. Es la organización formalmente oficializada.

2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“La estructura organizacional es el conjunto de áreas y unidades organizacionales interrelacionadas entre si, a través de canales de comunicación, instancias de coordinación interna y procesos establecidos por una entidad, para cumplir con sus objetivos”.¹⁴ La Estructura Organizacional se operativiza mediante el Manual de Organización y Funciones, Organigrama y el Manual de Procesos. La organización como un proceso requiere que se considere los siguientes factores fundamentales:

- La estructura debe permitir objetivos y planes.
- Debe reflejar la autoridad de que dispone la administración.

¹² KOONTZ Harold, “Administración”, décima edición, Editorial Mc Graw-Hill, México Pág. 20.

¹³ CHIAVENATO Adalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Tercera Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México Pág. 15.

¹⁴ Ministerio de Hacienda - Unidad de Normas Básicas “Sistema de Organización Administrativa”, 2003, Glosario Administrativo Pág. 9.



- Debe reflejar una estructura organizacional viable nunca puede ser estática.
- No existe una estructura organizacional única que funcione mejor en toda clase de situaciones.
- Considerar las limitaciones y las costumbres de las personas.

2.5. CRITERIOS Y PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

2.5.1. Principio de División de Trabajo

“La división de trabajo es un proceso que se sigue para ubicar eficientemente las funciones o actividades entre las personas y las unidades de una organización.”¹⁵

La División de Trabajo implica el acto de asignar tareas de acuerdo con las destrezas y especialización a cada una de las personas que forman parte de una entidad, dividiendo para ello las funciones con claridad de manera que se puede elegir la persona adecuada para el puesto adecuado.

2.5.2. Tramo de Control

“El tramo de control sostiene la obligación de limitar el número de personas directamente dependientes de un administrador, ya que ningún administrador es capaz de supervisar eficazmente a un gran número de subordinados”¹⁶

2.5.3. Departamentalización

“Es un medio por el cual se atribuyen y se agrupan actividades diferentes a través de la especialización de los órganos, con el fin de obtener mejores resultados en

¹⁵QUIROGA Leos Gustavo., “Organización y Métodos en Administración Publica”, segunda edición, Editorial Trillas, 1998,, Pág. 186.

¹⁶ HELLRIEGEK Don, “Administración”, Tompson editores S.A., séptima edición, México 1998.



conjunto que el que se podría tener si se dispersaran todas las actividades y tareas posibles de una organización indistintamente entre todos sus órganos”.¹⁷

Este término involucra “El proceso de especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, producto, clientela o proceso que resulta de una división o combinación del proceso y de operaciones, así como de sus actividades en grupos o unidades especializadas entre si”¹⁸

2.5.4. Jerarquización

“Es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo), a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un superior inmediato”¹⁹.

2.5.5. Responsabilidad

“Es la exigencia que tiene todo individuo u órgano administrativo de dar cumplimiento a las acciones encomendadas y de rendir cuentas de su ejecución a la autoridad correspondiente”²⁰. La responsabilidad implica que toda unidad administrativa y sus miembros deben responder por los efectos y resultados derivados del ejercicio de la autoridad; no puede ejercerse ninguna autoridad sin responsabilidad.

2.5.6. Delegación

“Es el acto de facultar y responsabilizar a un subordinado para tomar decisiones, emitir instrucciones y hacer que se cumplan”²¹.

¹⁷ CHIAVENATO Adalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Tercera Edición, Editorial McGraw-Hill, México Pág. 243.

¹⁸ BENJAMIN, Franklin Enrique “Organización de las Empresas”, Editorial McGraw-Hill, México 1990 Pág. 242.

¹⁹ BENJAMIN, Franklin Enrique “Organización de las Empresas”, Editorial McGraw-Hill, México 1990 Pág. 243.

²⁰ BENJAMIN, Franklin Enrique “Organización de las Empresas”, Editorial McGraw-Hill, México 1998 Pág. 245-246.

²¹ BENJAMIN, Franklin Enrique “Organización de las Empresas”, Editorial McGraw-Hill, México 1990 Pág. 243.



2.5.7. Autoridad

“La autoridad es el derecho de dar órdenes y exigir obediencia, cuestiones indispensables en la actividad administrativa. La autoridad emana del superior hacia el subordinado”²². Es el derecho que tiene una persona para tomar decisiones, impartir órdenes y hacer que estas sean acatadas a fin de cumplir con sus responsabilidades.

2.5.7.1. Tipos de Autoridad

- **Autoridad Lineal**

“La autoridad lineal la ejercen personas que tienen la responsabilidad directa de alcanzar los objetivos de la organización. La misma está representada por la cadena normal de mando, empezando por la máxima autoridad y extendiéndose hacia abajo por los diversos niveles jerárquicos, hasta donde se efectúan las actividades básicas de la organización. Se basa en el poder legítimo”²³

- **Autoridad Funcional**

“Es el derecho que se delega a una persona o a un departamento para controlar procesos, prácticas, políticas u otros asuntos específicos relacionados con las actividades que llevan a cabo en otros departamentos”²⁴.

- **Autoridad Staff**

“La autoridad Staff la ejercen aquellas personas o grupos de una organización que ofrecen servicios y Asesoría a los ejecutivos de línea. La autoridad Staff se fundamenta, en el poder del experto”²⁵.

Las funciones de Staff son aquellas que apoyan al personal de línea a realizar sus actividades de modo más eficaz para el logro de los objetivos.

²² CHIAVENATO, Idalberto, “Iniciación a la Administración General”, Editorial McGraw-Hill, Pág.7.

²³ STONER James, “Administración”, Editorial Prentice Hall, México 1996 Pág. 387.

²⁴ KOONTZ Horold, “Administración”, décima edición, Editorial Mac Graw-Hill, Pág. 295.

²⁵ STONER James, “Administración”, Editorial Prentice Hall, México 1996 Pág. 387.



2.6. COORDINACIÓN

“Comprende los procedimientos formales e informales para la integración de las actividades desempeñadas por individuos, equipos y departamentos de una organización en particular”.²⁶

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

2.7. COMUNICACIÓN

“Es un proceso recíproco en que las unidades y las personas intercambian información con un propósito determinado”²⁷.

En las organizaciones es imprescindible la comunicación con una actividad administrativa que proporcione información, comprensión necesaria para que los funcionarios desempeñen sus tareas y también proporcionen las actividades necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.

2.7.1. Tipos de comunicación

- **Formal**

Es la comunicación dirigida a través de los canales existentes en el organigrama de la institución. Este tipo de comunicación se hace casi siempre por escrito y esta documentada mediante cartas y formularios.

²⁶ HELLRIEGEL, Don, Op. Cit. Pág. 337

²⁷ BENJAMIN, Franklin Enrique “Organización de las Empresas”, Editorial McGraw-Hill, México 1990 Pág. 247 - 248.



- **Informal**

Es la comunicación desarrollada espontáneamente a través de la estructura informal de la institución y fuera de los canales de información formales establecidos por el organigrama.

2.7.2. Canales de comunicación

En una organización eficaz, la comunicación fluye en varias direcciones: descendente, ascendente y cruzada.

- **Comunicación Descendente**

“Se utiliza cuando la comunicación fluye de los niveles superiores de la estructura organizacional hacia los inferiores siguiendo el orden de jerarquía y el conducto regular”²⁸

La comunicación es descendente, ya que pone a los funcionarios al tanto de las decisiones, políticas, estrategias y objetivos de la entidad, así como de las instrucciones de trabajo, procedimientos y prácticas organizacionales. Permite de igual manera, evaluar el desempeño del personal que integra la institución.

- **Comunicación Ascendente.**

“Esta comunicación fluye de los niveles inferiores de la estructura organizacional hacia los superiores respetando el orden jerárquico y siguiendo el conducto regular”.²⁹ Normalmente se la transmite a través de informes de trabajo y es utilizada para la toma de decisiones.

²⁸ Ministerio de Hacienda – Unidad de Normas, “Sistema de Organización Administrativa”, 2003, Glosario Administrativo, Pág. 10.

²⁹ Ministerio de Hacienda – Unidad de Normas Básicas, “Sistema de Organización Administrativa”, 2003, Glosario Administrativo, Pág. 10.



- **Comunicación Cruzada.**

“La comunicación cruzada se da entre una unidad organizacional y otra de nivel jerárquico menor, igual o superior, es decir, el mensaje no sigue el conducto regular, sino emplea una comunicación directa a fin de lograr rapidez y comprensión en la información que se desea transmitir”.³⁰ Se debe determinar que tipo de información se transmitirá en forma cruzada.

2.8. ORGANIGRAMA

“Es la representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización, en él se representa al conjunto de unidades, las relaciones entre funciones y departamentos de una institución”.³¹

2.8.1. Utilización de los organigramas.

El organigrama es utilizado como instrumento de información para:

- Hacer conocer a todos los integrantes su posición en la estructura.
- Ubicar al funcionario recién ingresado en la institución.
- Dar a conocer los cambios o ajustes realizados.

Como instrumento de análisis es utilizado para:

- Identificar la superposición o duplicidad de funciones.
- Establecer las relaciones de dependencia confusa.
- Determinar tramos de control, estrechos o extensos.
- Establecer el tipo de autoridad asignada, lineal funcional o staff.

2.9. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL

SAYCO (Sistema de Administración y Control): Es un examen profesional, objetivo y sistemático de las operaciones y actividades realizadas por una entidad, para evaluar el grado de desarrollo, cumplimiento y eficacia (en nuestro caso) de:

³⁰ Idem (28) Pág. 10.

³¹ BENJAMIN Franklin Enrique, “Organización de las Empresas”, Editorial McGraww-Hill, México 1990, Pág. 250.



- a) Los sistemas utilizados para organizar, programar, ejecutar y controlar las operaciones del SOA, y sus respectivos subsistemas.
- b) Los mecanismos de control y evaluación incorporados en los mismos.
- c) La Reglamentación básica de cada sistema.

2.10. SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (SOA)

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

2.10.1. COMPONENTES DEL SOA

2.10.1.1. Análisis Organizacional

“Proceso mediante el cual se evalúa si la estructura organizacional de la entidad ha contribuido al logro de los objetivos institucionales”.³²

En este sentido se realizará el análisis organizacional a la DNPTJ, respecto a su organización administrativa y al cumplimiento de las normas legales vigentes.

2.10.1.2. Diseño Organizacional

“Es el proceso a través del cual se define o ajusta la estructura organizacional de la entidad, sobre la base de los resultados del análisis de la organización”.³³ El Diseño Organizacional permite elaborar instrumentos administrativos a partir de la estructura que tendrá la organización que en las mismas se definen las relaciones de autoridad, las responsabilidades y las funciones de cada unidad de trabajo.

³² Ministerio de Hacienda – Unidad de Normas Básicas “Sistema de Organización Administrativa”, 2003 Glosario Administrativo Pág. 9.

³³ Ministerio de Hacienda - Unidad de Normas Básicas “Sistema de Organización Administrativa”, 2003, Glosario Administrativo Pág.9.



2.10.1.3. Implantación

La máxima autoridad de la entidad, aprobará y aplicará el plan de implantación que deberá contener, al menos, lo siguiente:³⁴

- Objetivos y estrategias de implantación
- Cronograma
- Recursos humanos, materiales y financieros necesarios.
- Responsables de la implantación.

2.11 MANUALES ADMINISTRATIVOS

“Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”.³⁵

Los manuales se constituyen en herramientas que facilitan el desarrollo de las funciones administrativas y operativas. Los manuales son fundamentalmente un instrumento administrativo de comunicación y difusión de la estructura organizacional adoptada para que todos los funcionarios que trabajan en ella conozcan sus funciones, relaciones de autoridad y áreas de competencia, sobre las cuales deben desarrollar sus actividades. Los manuales contienen las descripciones de actividades a ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales estas actividades son cumplidas.

³⁴ Ministerio de Hacienda – Unidad de Normas Básicas “Sistema de Organización Administrativa”, 2003 Pág. 8.

³⁵ FRANKLIN Enrique Benjamín, “Organización de empresas – Análisis, Diseño y Estructura” Editorial McGraw – Hill, Mexico 1998, Pág. 147.



2.11.1. Objetivo

El objetivo principal de los manuales es instruir a los miembros de la organización a cerca de las funciones, autoridad, normas, procesos, procedimientos, objetivos, etc. Permitiendo alcanzar lo siguiente:³⁶

- Mostrar una visión en conjunto de la institución.
- Detallar de manera clara las funciones encomendadas a cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad de funciones y detectar fallas y omisiones.
- Propiciar la uniformidad en el trabajo coadyuvando en la ejecución de las actividades correctamente.
- Otorgar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales sirviendo como un instrumento de integración y orientación al personal antiguo como el de nuevo ingreso, facilitando la incorporación a las diferentes áreas.
- Evitar la repetición de instrumentos y directrices obteniendo de esta manera el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo.
- Ser una herramienta de consulta útil que brinde orientación e información al público.

2.11.2. Ventajas

- Brindar información sobre las prácticas generales y sectoriales de la organización.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de medidas de modernización administrativa
- Ayudar a institucionalizar y hacer la realización de procedimientos
- Permitir la normalización de las tareas

³⁶ BENJAMIN Franklin, "Organización de Empresas", Editorial McGraw – Hill, Pág. 147.



2.11.3. Importancia de la actualización de los Manuales

Al ser los manuales administrativos documentos oficiales de la institución estos deben ser revisados y actualizados periódicamente, las modificaciones que se realizan durante la actualización generalmente son, debido a cambios en la ejecución de procesos que modificará la estructura organizacional, la creación, la supresión o fusión de unidades o áreas organizacionales y cambios en la misión u objetivos de la entidad, esto permitirá la vigencia del documento.

2.11.4. Manual de Organización y Funciones

Este documento contiene “Información sobre la estructura diseñada (organigrama), los objetivos y funciones inherentes a cada una de las unidades y áreas organizacionales establecidas, precisando la relación de dependencia de cada una de ellas respecto a las demás, los medios y canales de comunicación y las instancias de coordinación”.³⁷ Este es un instrumento administrativo que formaliza el diseño de la estructura organizacional, donde se describen los objetivos, funciones, relaciones jerárquicas de las distintas unidades, el cual sirve para el desarrollo de la administración de una entidad.

2.11.4.1. Objetivos

- Describir los objetivos y funciones para las unidades organizacionales
- Precisar los grados de autoridad y relaciones de dependencia jerárquica, así como las instancias de coordinación interna y externa.
- Proporcionar información acerca de la estructura organizacional
- Facilitar información para la correcta ejecución de las actividades y toma adecuada de decisiones.
- Evitar la duplicidad y dispersión de funciones

³⁷ BENJAMIN Franklin, “Organización de Empresas”, Editorial McGraw – Hill, Pág. 147.



2.11.5. Manual de Procesos

“Es un instrumento administrativo de carácter operativo. Tiene la finalidad de establecer de manera secuencial, sistemática y detallada los procedimientos que se ejecutan en una unidad administrativa, los órganos que intervienen y los formatos que se deben utilizar para la realización de las funciones que se les han asignado tanto al nivel ejecutivo y el nivel operativo que permite mostrar los procedimientos que existe en la organización”.³⁸

El manual de procesos permitirá la incorporación de normas y controles internos en los procedimientos, desarrollando eficiente, lógica, ordenada y oportunamente las operaciones, además permitirá comprender el desarrollo de las actividades en los niveles jerárquicos y en disminuir omisiones, fallas y arbitrariedades.

2.11.5.1. Objetivos

- Apoyar, de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos
- Presentar una visión de cómo opera la institución
- Determinar que cada funcionario cumpla de manera eficiente sus tareas
- Precisar la responsabilidad operativa de los funcionarios
- Identificar expresamente el objetivo de cada tramite para realizar un procedimiento
- Describir gráficamente los flujos operativos de trabajo

2.11.5.2. Estructura o Contenido

Describe la conformación del diseño del Manual de Procesos para la DNPTJ, es donde se determinan las operaciones secuenciales y los componentes de los procesos que se ejecutan en las áreas funcionales y unidades organizacionales de la institución, el mismo está estructurado de acuerdo a lo dispuesto en la

³⁸ MIGUEL, Duhal Krauss, “Los Manuales de Procedimientos en oficinas publica”, editorial UNAM, México, Pág. 197.



Resolución Suprema Nº 217055 de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (NB-SOA).

2.11.5.3. Diagrama de Flujo

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 tareas y secuencias en el proceso o procedimiento.³⁹

La simbología a emplear es la planteada por la American National Standard Institute (A.N.S.I.) que permite representar flujos de información del procedimiento de datos, de la cual se han adoptado algunos símbolos para diagramas de flujos administrativos.

2.11.6. Manual de Puestos

“Este tipo de Manual precisa la identificación, delegación, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización”.⁴⁰

Este Manual es un instrumento administrativo de carácter técnico que sirve para el desarrollo de la administración de una entidad, el mismo establece la identificación de funciones específicas de los puestos de trabajo.

Además reducen y evitan problemas de manera hábil y satisfactoria donde las personas que desempeñaran cualquier función dentro de un organismo público deben reunir los requerimientos mínimos para desenvolverse adecuadamente. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto debe contener declaraciones concisas de lo que se espera

³⁹ BENJAMIN Franklin, “Organización de Empresas”, Editorial McGraw – Hill, Pág. 163.

⁴⁰ FRANKLIN Enrique Benjamín, “Organización de empresas – Análisis, Diseño y Estructura”, Editorial McGraw – Hill, México 1998, Pág. 153.



que hagan, los empleados en el puesto e identificar exactamente lo que debe hacer, y las condiciones en que deben desempeñar sus deberes.

2.11.6.1. Objetivos

- Precisar la dependencia jerárquica, la supervisión ejercida, la categoría del puesto, así como también la ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional
- Describir las actividades del puesto
- Establecer los requisitos personales y profesionales que cada puesto exige.



CAPÍTULO III

MARCO LEGAL

La base legal que sustenta el funcionamiento de la Dirección Nacional de la Policía Técnica Judicial (DNPTJ), se encuentran en las siguientes normas legales:

3.1. LEY Nº 1615 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO

En los regímenes especiales que se encuentran determinado en la Constitución Política del Estado figura el régimen de la Policía Nacional donde en su Título VIII, Artículo 215 y 216 establece que la Policía Nacional de Bolivia como fuerza pública tiene la misión específica de la defensa de la sociedad y la conservación del orden público y el cumplimiento de las leyes en todo el territorio nacional.

Ejerce la función policial de manera integral y bajo mando único, en conformidad a su Ley Orgánica y las Leyes de la República.

3.2. LEY Nº 2446 DE ORGANIZACIÓN DEL PODER EJECUTIVO (LOPE)

La Ley Nº 2446 de organización del poder ejecutivo (LOPE) del 19 de marzo de 2003, tiene por objeto establecer el número y atribuciones de los Ministros de Gobierno y otras normas relacionadas con la organización del poder ejecutivo.

Artículo 11º Los Ministros de Gobierno tendrán las siguientes atribuciones específicas:

- d. Planificar y coordinar con los Prefectos, el régimen de seguridad interior en los departamentos así como la respectiva acción con la Policía Boliviana.
- e. Dirigir a la Policía Nacional a través de su Comandante General y en el marco de su Ley Orgánica.



3.3. DECRETO SUPREMO Nº 27732 READECUACIONES A LA LOPE

Este decreto supremo reglamenta la Ley 2446 (LOPE) desarrollando las normas relativas a la organización y funcionamiento de la administración nacional.

En su artículo 18º indica:

- Preservar el Régimen político y la seguridad interna del Estado para el mantenimiento del orden público y la paz social.
- Formular políticas sobre seguridad interna a través de las prefecturas a ser ejecutadas por la Policía Nacional.
- Dirigir a la Policía Nacional conforme a mandato presidencial y en el marco de su Ley Orgánica.

3.4. LEY Nº 743 ORGÁNICA DE LA POLICÍA NACIONAL DE 8 DE ABRIL DE 1985

En él artículo 1º se establece que la Policía Nacional es una Institución fundamental del Estado que cumple funciones de carácter público, esencialmente preventivas y de auxilio, fundada por los valores sociales de seguridad, paz, justicia y preservación del ordenamiento jurídico que en forma regular y continua, asegura el normal desenvolvimiento de todas las actividades de la sociedad.

Este principio bajo el cual se rige la Policía Nacional a permitido que el país y sus habitantes desarrollen sus diferentes actividades con seguridad y completa tranquilidad, pues esta institución constantemente se encuentra cumpliendo la misión para la cual ha sido creada.

En su artículo 6to se establece que la Policía Nacional tiene por misión fundamental conservar el orden público, la defensa da la sociedad y la garantía del cumplimiento de las leyes, con la finalidad de hacer posible que los habitantes de la sociedad se desarrollen a plenitud, en un clima de paz y tranquilidad.



En su artículo 8vo menciona que la Policía Nacional es una institución técnico – científico organizada según los principios de administración, integración de funciones, jerarquía y atribuciones propias para esta clase de actividades.

En su artículo 10mo menciona que el Comando General creará o suprimirá las Unidades de los Organismos Operativos de la Administración Desconcentrada, de acuerdo a las necesidades del servicio.

La ley Orgánica de la Policía Nacional en su artículo 43vo menciona que; “Las Unidades de Criminalística son las encargadas de investigar delitos, identificar y aprehender a los autores, coautores y cómplices y remitirlos a disposición de las autoridades competentes”.

3.5. LEY Nº 1178 DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES DE 20 JULIO DE 1990 (SAFCO)

Esta Ley regula de manera técnica a partir de su promulgación la administración y funcionamiento de las instituciones públicas. Esta Ley contiene un conjunto de 8 sistemas que norman la administración de los recursos del estado, partiendo de la planificación nacional estratégica y la planificación a corto plazo pasando por el proceso de la gestión pública y acabando en el control de la gestión.

Objetivos de la Ley 1178

- Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, programas, la prestación de servicios y los proyectos del sector público.
- Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros.
- Lograr que todo servidor público sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuentas no solo de sus objetivos a



que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados sino también de la forma y resultado de su aplicación.

- Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del estado.

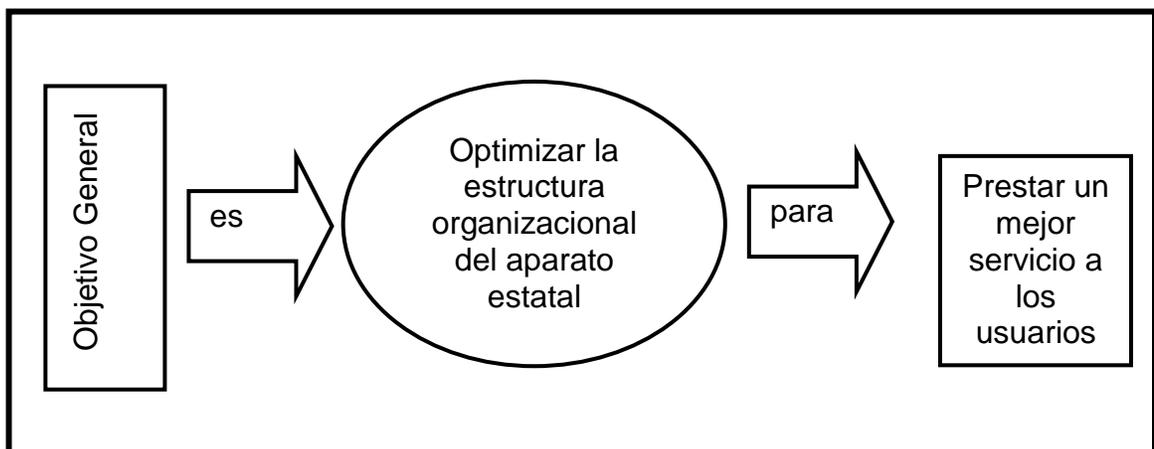
3.6. NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA RESOLUCIÓN SUPREMA Nº 217055 DEL 20 DE MAYO DE 1997

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

3.6.1. Objetivo de NB – SOA

CUADRO N ° 2

OBJETIVO GENERAL DEL SOA

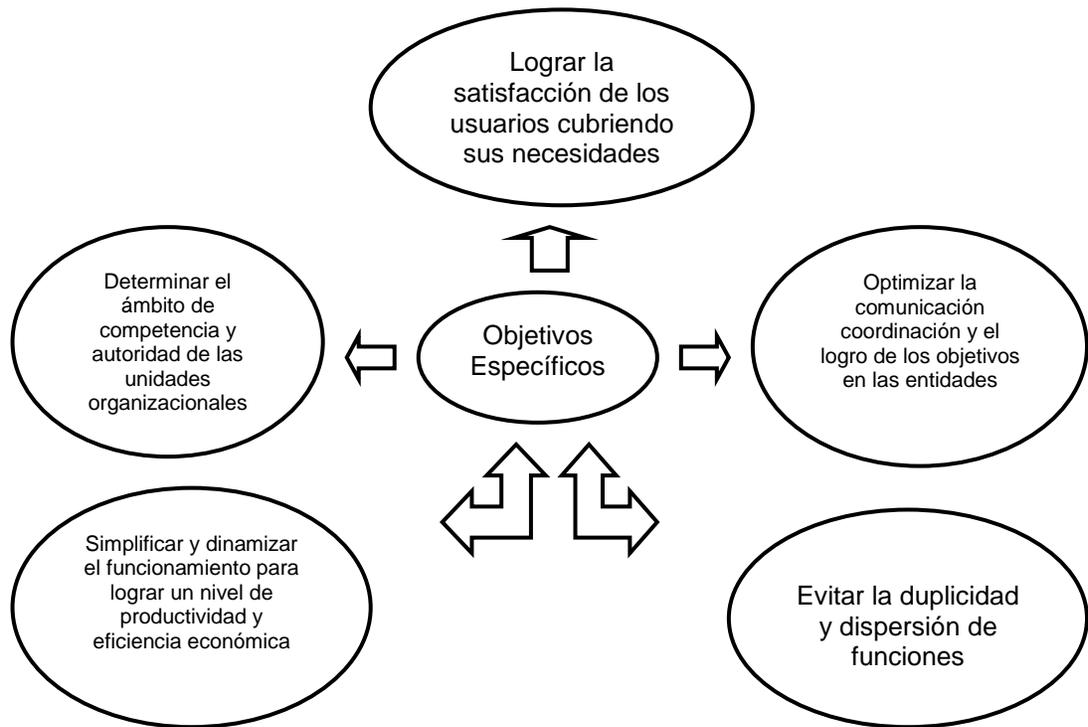


Los objetivos específicos que contribuyen al logro del objetivo general de este sistema son:



CUADRO N ° 3

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL SOA



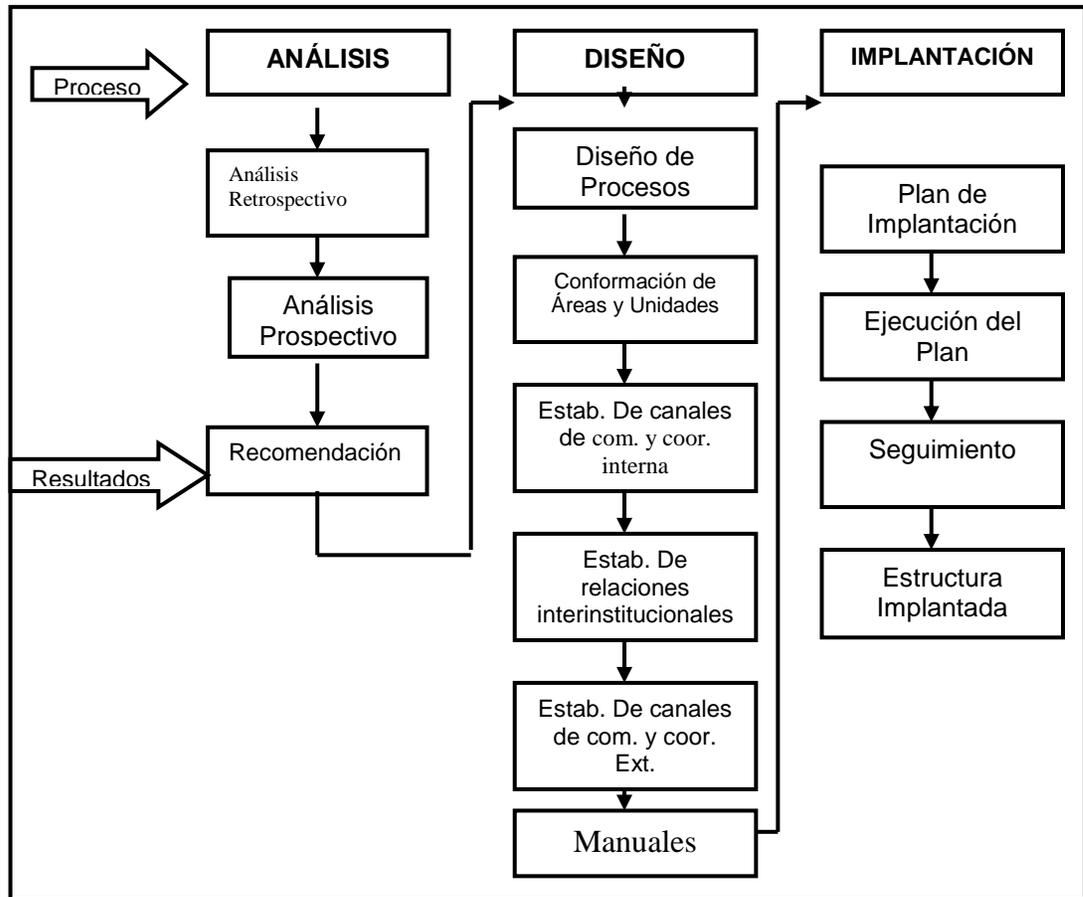
3.6.2. Principios del SOA

- **Estructuración técnica.** La estructura organizacional se diseñará en función al PEI y el POA, aplicando criterios y metodologías técnicas.
- **Flexibilidad.** La estructura organizacional propuesta deberá ser flexible a los cambios internos y del entorno.
- **Formalización.** Las regularizaciones en materia de organización administrativa deberán estar establecidas por escrito.
- **Servicios a los usuarios.** La estructura organizacional de la entidad estará orientada a facilitar la satisfacción de las necesidades de los usuarios.



3.6.3. Componentes del SOA

CUADRO Nº 4
COMPONENTES DEL SOA



Fuente: Elaboración propia con base NB – SOA

3.6.3. Ámbito de Aplicación

Las presentes normas son de aplicación obligatoria para todas las entidades del sector público señaladas en los artículos 3° y 4° de la ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales⁴¹.

3.6.5. Interrelación con otros sistemas

El Sistema de Organización Administrativa interactúa con mayor grado con los siguientes sistemas:

⁴¹ Ley de Administración y Control Gubernamentales, Ley N° 1178, Editorial UPS, Pág. 4



- El Sistema de Programación de Operaciones considerando el Plan Estratégico Institucional, la misión y los objetivos institucionales, establece los objetivos de gestión, las operaciones y recursos de la entidad con base a los cuales se identifican las necesidades de organización. El SOA a su vez, prevé y establece la estructura organizacional para la elaboración y ejecución de programa de operaciones anuales.
- El Sistema de Administración de Personal, define en relación con el SOA las normas y procesos de programación de puestos, contratación y asignación de funciones del personal necesario para desarrollar las funciones de las unidades organizacionales. El Sistema de Organización Administrativa a su vez, conforma las áreas y unidades, establece medios e instancias de comunicación y coordinación interna y externa y procesos que sirve de base para la programación de puestos, la contratación y asignación de funciones.
- El Sistema de Control Gubernamental, establece disposiciones y normas básicas de control interno relativas al Sistema de Organización Administrativa y ejerce el control sobre el funcionamiento del mismo. El Sistema de Organización Administrativa establece a su vez, los manuales y reglamento específico de la entidad, que sirve de base para el control gubernamental.

3.7. REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA POLICÍA NACIONAL

El reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa es el instrumento técnico institucional que regula el Sistema de Organización Administrativa aplicable a todos los niveles organizacionales y organismos desconcentrados dependientes. La revisión y actualización es responsabilidad de la Dirección Administrativa en coordinación con Asesoría legal respectivamente.

El cual esta aprobado mediante Resolución Administrativa del Comando de la Policía Nacional.



3.8. NORMA BASICA DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (SAP) DECRETO SUPREMO N° 26115 DEL 16 DE MARZO DEL 2001

El Sistema de Administración de Personal en procura de la eficiencia de la función pública determina los puestos de trabajo necesarios en las entidades públicas, los requisitos y los mecanismos para proveerlos con el personal adecuado. Al mismo tiempo, implanta regimenes para evaluar el desempeño de los servidores públicos, para contribuir al trabajo de estos.



CAPITULO IV

ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional que se llevó a cabo en cada una de las áreas que conforman la Dirección Nacional de la Policía Técnica Judicial (DNPTJ) se apoya en una metodología de investigación Deductiva (Es un proceso intelectual que partiendo de conocimiento general llega a uno de carácter particular mediante una serie de abstracciones), con el propósito de integrarlas en un ambiente armónico a fin de que sus objetivos se cumplan eficientemente.

Se ha realizado el relevamiento de información en las siguientes unidades:

- Dirección Nacional de la Policía Técnica Judicial.
- Asesoría Jurídica.
- Sub Dirección Nacional de la Policía Técnica Judicial.
- Departamento Nacional de Planeamiento y Operaciones.
- Departamento Nacional de Servicios Administrativos.
- Departamento Nacional de la Policía Técnica Científica.

4.1. METODOLOGÍA

La metodología aplicada se relaciona inicialmente con el enfoque cuantitativo que consiste en la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico simple para establecer patrones de comportamiento, además del complemento del enfoque cualitativo, en cuanto a la recolección de datos sin medición numérica para responder al problema de la investigación.

Consecuentemente se utiliza el método deductivo “Es aquel 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 constituidos”.⁴²

Se ha utilizado este método en la elaboración del análisis, con el fin de deducir ciertas situaciones que se desarrollan en las unidades sujetas de estudio.

4.1.1. TIPO DE ESTUDIO

La investigación utiliza el tipo de estudio descriptivo, que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, es decir el estudio descriptivo selecciona una serie de factores, mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así de esta manera describir lo que se investiga.⁴³

4.1.2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Entre las técnicas de recopilación de información dirigidas al registro de hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la entidad, área o unidad organizacional o proceso que se estudia, se han utilizado las siguientes:

Fuentes de Información Documental

Con esta técnica se realizó el acopio de documentación referente a la unidad investigada así por ejemplo:

- El Organigrama vigente de la DNPTJ de 1994.
- El Plan Operativo Anual de 2005.
- Los documentos legales de creación de la institución y los que regulan la materia de su competencia.
- El Manual de Organización y Funciones data 1994.

⁴² ARANDIA, Saravia Lexin, “Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje”, UMSA 1993, Bolivia, Pág. 78.

⁴³ SAMPIERI, Roberto H. Fernández, Carlos Baptista. Metodología de la investigación, Pág. 48.



- Otras disposiciones legales que respalden su desenvolvimiento, por ejemplo; el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa, Resoluciones Administrativas, Ministeriales, etc.

En las fuentes secundarias se emplea la información bibliográfica especializada (disposiciones legales, normas, reglamentos específicos, principios y normas de control interno) sobre el Sistema de Organización Administrativa, así como los principios emergentes de los diferentes autores que aportaron a la ciencia administrativa con relación al tema investigado, información proporcionada por los funcionarios de las diferentes áreas tomadas en cuenta para el relevamiento de información.

Fuentes de Información de Campo

Las técnicas de investigación que se utilizaron en el presente trabajo son:

- **Observación Directa.**- Se refiere a una técnica de investigación que busca recabar información a través de la acción en el lugar mismo donde acontecen los fenómenos, observar, mirar detenida y directamente sobre los hechos o fenómenos investigados, y es así que se a podido observar que la institución genera una deficiencia en la implantación del Sistema de Organización Administrativa como de sus instrumentos administrativos.
- **Entrevistas.**- Técnica donde existe un proceso de comunicación horizontal persona a persona, estableciendo contacto visual y oral que engloba una comunicación directa y abierta con base a las preguntas semi estructuradas, las mismas se realizaron al personal de la institución .(Ver anexo 2)
- **Cuestionario.**- Esta técnica tiene la ventaja y facilidad de obtener información de manera estructurada. Por ello, la tabulación de datos también se ve facilitada. El mismo se aplica tanto a funcionarios de la



DNPTJ, como a personas naturales y/o jurídicas, usuarios externos e internos objeto de investigación. (Ver anexo 3)

4.2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

4.2.1. UNIVERSO

De acuerdo con los objetivos planteados y el método de estudio aplicado, el universo de investigación esta compuesto por dos ámbitos:

- **Ámbito Interno** (Personal de la DNPTJ), en sus distintas unidades sujetas a investigación, que intervienen en el proceso de programación y organización administrativa de la Institución. La misma cuenta con 28 funcionarios los cuales se presentan en el Cuadro N° 5.
- **Ámbito Externo** (Personas que son usuarios externos de la institución, en sus áreas que corresponden).

Asimismo se determina el universo y muestra de usuarios para identificar el grado de satisfacción de los mismos con el servicio prestado.



CUADRO Nº 5

USUARIOS INTERNOS

UNIDAD	JERARQUÍA	UNIVERSO (funcionarios)	TOTAL
Dirección Nacional de la Policía Técnica Judicial	Dependencia directa del Comando General de la Policía Nacional	8	8
Sub Dir. Nal. De la Policía Técnica Judicial	Dependencia directa de la Dirección Nacional	2	2
Depto. Nacional de Análisis Criminal e Inteligencia	Dependencia directa de la Dirección Nacional de la PTJ	4	4
Depto. Nacional de Servicios Administrativos	Dependencia directa de la Dirección Nacional de la PTJ	2	2
Depto. Nacional de la Policía Técnica Científica	Dependencia directa de la Dirección Nacional de la PTJ.	5	5
Depto. Nacional de Capacitación	Dependencia directa de la Dirección Nacional de la PTJ.	3	3
Depto. Nacional de Personal	Dependencia directa de la Dirección Nacional de la PTJ.	4	4
TOTAL UNIVERSO		28	28

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. MUESTRA

Los usuarios externos esta constituido por otras entidades o áreas, también el público en general, se refieren a los ciudadanos que solicitan el servicio especializado de la DNPTJ, para determinar el tamaño de la muestra, se aplica el muestreo probabilístico simple en el cual, todos los elementos del universo tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.

Para tal efecto, se obtuvieron datos de la documentación de archivos, de libros de registros, estadísticos de casos atendidos, en este caso se a considerado el



ingreso de tramites. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{z^2 * p * q + N * E^2}$$

DONDE:

n = TAMAÑO DE LA MUESTRA

N = Número o tamaño del universo

P = Probabilidad de ser elegido

q = Probabilidad de no ser elegido

z = Coeficiente de confiabilidad

E = Error permisible

Identificado el universo de estudio se considero la cantidad de personas que asisten a la DNPTJ, llegando a establecer una estimación de 5600 personas que asistieron por diferentes casos.

Para los valores de la probabilidad de ser elegido y no ser elegido, se estima un índice de 0.5, el coeficiente de confiabilidad es de 1.645, y el error permisible es de 0.10, datos con los cuales se procedió a aplicar la formula.

n = Tamaño de la muestra

N = 5600

p = 0.50

q = 0.50

z = 1645

E = 0.10

Reemplazando valores:



$$n = \frac{(1645)^2 * 5600 * 0.50 * 0.50}{(1645)^2 * 0.50 * 0.50 + 5600 * (0.10)^2}$$

$$n = \frac{3788,435}{0.6765 + 56}$$

n = 66.84 ó 67 encuestas a usuarios externos.

4.3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

4.3.1. ANÁLISIS RETROSPECTIVO

Se realizó el análisis retrospectivo de acuerdo con las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, con el objetivo de determinar en qué medida la estructura organizacional de la institución contribuye al logro de los objetivos plasmados en el Programa de Operación Anual (POA), se analizó y evaluó fundamentalmente:

- La Calidad de los servicios
- Efectividad de los Procesos
- Rapidez de respuesta de la estructura Organizacional frente a los cambios.

4.3.1.1. Análisis de los Servicios

Se realizó el análisis, para identificar si los servicios que prestan las diferentes unidades de la institución satisfacen los requerimientos de los usuarios internos y externos, si la cantidad, calidad y oportunidad de los servicios está de acuerdo con los objetivos propuestos.

Por otra parte si los servicios han satisfecho las necesidades de los usuarios dadas sus características.



La DNPTJ se caracteriza por ser Administrativa y operativa en los servicios que presta a la sociedad. En este sentido los usuarios son todas las personas que puedan requerir alguno de los distintos servicios que presta la institución:

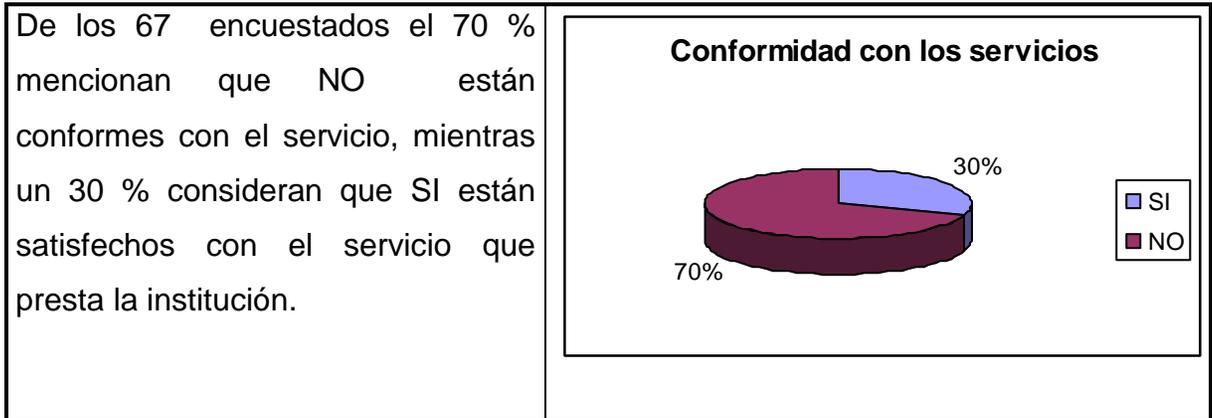
- Certificado de Antecedentes Policiales
- Certificado de Registro Domiciliario
- Cancelación de Antecedentes Policiales
- Registro y Portación de armas de Fuego
- Seguimiento de los casos en el ámbito nacional

Para realizar un análisis más detallado de la calidad de los servicios que brinda la DNPTJ, se llevó a cabo un sondeo en el cual se encuestó a 67 usuarios.

Esto con la finalidad de obtener información directa acerca de las opiniones que tienen los distintos usuarios en relación a los servicios de los servicios que presta la institución, de acuerdo a dicho sondeo se pudo determinar los siguientes aspectos y percepciones:



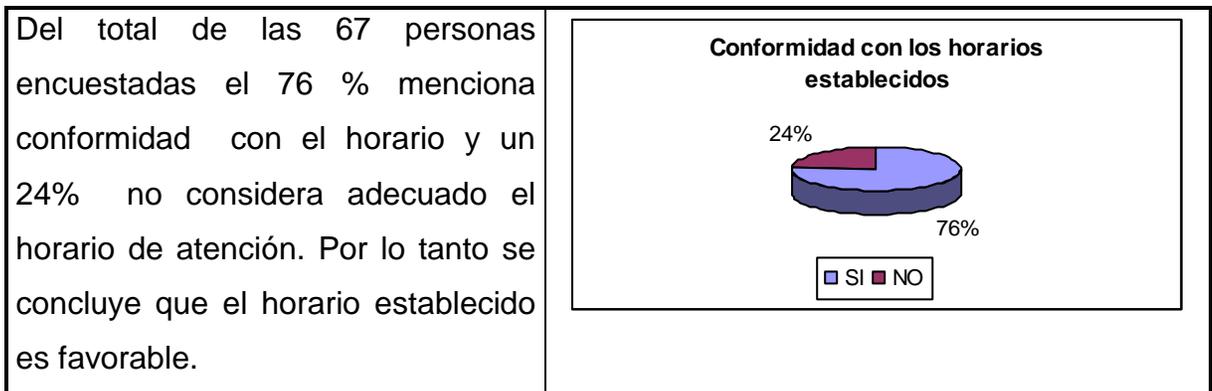
CUADRO Nº 6 – A



Fuente: Elaboración propia con base a las encuestas realizadas.

CUADRO Nº 6 - B

Pregunta:	Esta conforme con el horario establecido para la prestación de servicios por parte de la DNPTJ.
Objetivo:	Medir el grado de satisfacción con respecto al horario que presta la Dirección Nacional de la PTJ para diferentes tramite.



Fuente: Elaboración propia con base a las encuestas realizadas.



CUADRO N° 6 - C

Pregunta:	Considera que existen mecanismos de orientación y guía destinados a facilitar el servicio que brinda la Dirección Nacional de la PTJ.
Objetivo:	Verificar si existen los mecanismos de orientación en la DNPTJ.

Del total de las 67 personas encuestadas el 84 % menciona que no existen mecanismos de guía para los usuarios y un 16% consideran que existen de manera indirecta. Esto hace notar que se requieren guías de orientación.	<p>Mecanismos de Orientación a los usuarios</p> <table border="1"><thead><tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>SI</td><td>16%</td></tr><tr><td>NO</td><td>84%</td></tr></tbody></table>	Respuesta	Porcentaje	SI	16%	NO	84%
Respuesta	Porcentaje						
SI	16%						
NO	84%						

Fuente: Elaboración propia con base a las encuestas realizadas.

CUADRO N° 6 - D

Pregunta:	Como califica la calidad de los servicios que brinda la DNPTJ.										
Objetivo:	Medir el grado de percepción del usuario con respecto a la calidad del servicio en la institución.										
Se observa que el 44% del total de los encuestados considera que la calidad de los servicios que presta la institución es regular; el 24% considera que es Buena, el 10% considera que es muy buena y un 22% considera que es malo.	<p>Calidad de los Servicios</p> <table border="1"><thead><tr><th>Calificación</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Muy Buena</td><td>10%</td></tr><tr><td>Buena</td><td>24%</td></tr><tr><td>Regular</td><td>44%</td></tr><tr><td>Malo</td><td>22%</td></tr></tbody></table>	Calificación	Porcentaje	Muy Buena	10%	Buena	24%	Regular	44%	Malo	22%
Calificación	Porcentaje										
Muy Buena	10%										
Buena	24%										
Regular	44%										
Malo	22%										

Fuente: Elaboración propia con base a las encuestas realizadas.

En cuestión de trámites como el registro de antecedentes policiales, desarchivo de casos, entre otros el usuario es atendido de manera tardía y de forma ineficaz.



4.3.1.2. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

Los procesos realizados en la DNPTJ están orientados al servicio de la sociedad, a continuación se mencionan los procesos dentro de la institución:

- Certificado de Antecedentes Policiales
- Certificado de Registro Domiciliario
- Cancelación de Antecedentes Policiales
- Registro y Portación de armas de Fuego
- Solicitud de peritaje de un caso criminal
- Solicitud de Peritaje por parte del Investigador
- Solicitud de peritaje por parte del Fiscal
- Solicitud de Peritaje por orden Judicial

Los procesos que desarrolla la DNPTJ, no se encuentran diseñados ni formalizados en ningún documento, sin embargo, los funcionarios policiales adoptan procedimientos, según las necesidades que el caso requiera de acuerdo a la experiencia que poseen, esta situación hace necesaria la elaboración del Manual de Procesos con la finalidad de mejorar el funcionamiento de la DNPTJ.

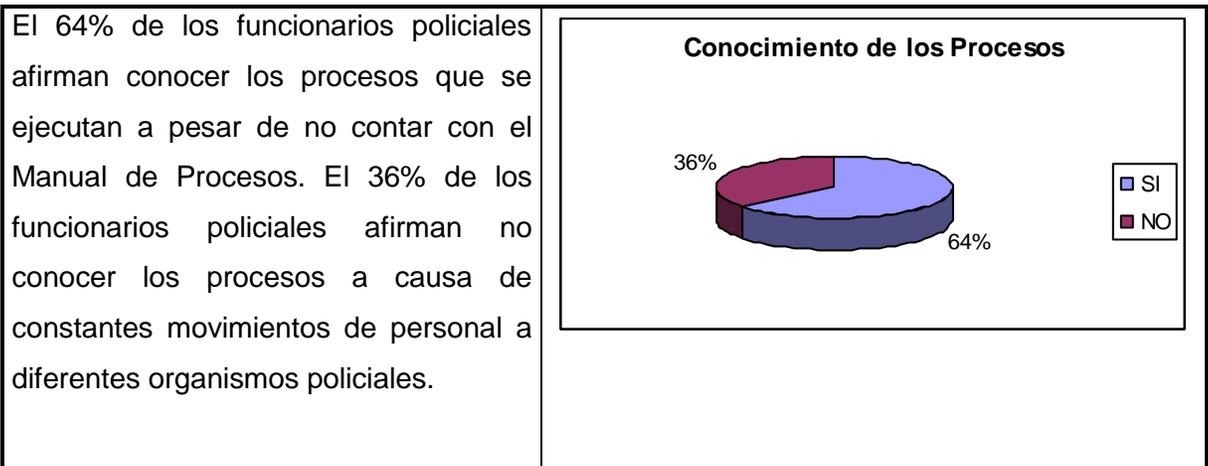
El conocimiento de un mayor número de funcionarios policiales sobre los procesos permitirá una mayor fluidez en las actividades, por el contrario el desconocimiento de estos generará deficiencia en el desenvolvimiento de sus funciones.

Por tal motivo se realizó las siguientes preguntas (Ver Anexo N° 5)



CUADRO Nº 7 - A

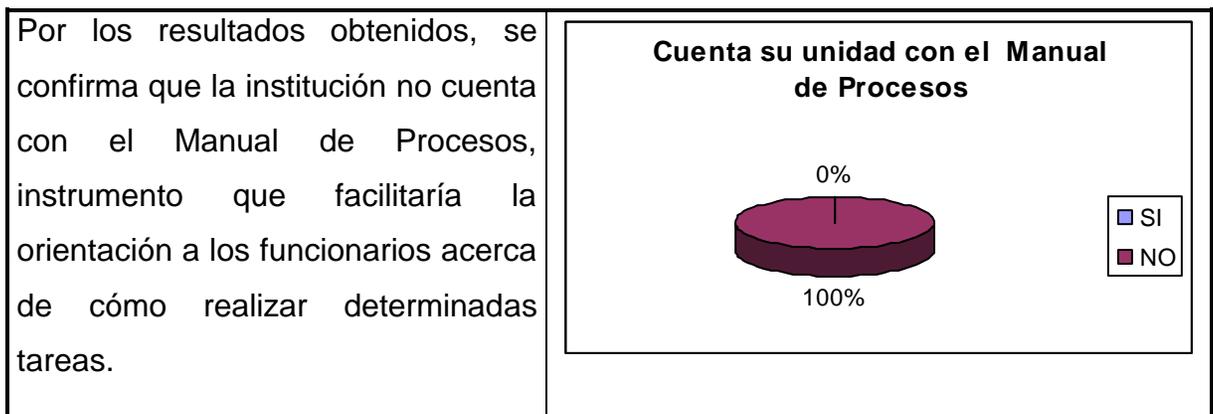
Pregunta:	Conoce los Procesos dentro la Institución.
Objetivo:	Medir el grado de conocimiento de los procesos en la DNPTJ.



Fuente: Elaboración propia con base a las encuestas realizadas.

CUADRO Nº 7 - B

Pregunta:	Los procesos que efectúan están descritos en un Manual.
Objetivo:	Conocer si existe un documento donde estén descritos los procesos.



Fuente: Elaboración propia con base a las encuestas realizadas.



El elevado índice de rotación del personal, hace que los funcionarios no puedan familiarizarse con los procedimientos que requiere su puesto de trabajo.

Los controles se aplican sobre procesos administrativos y operativos, a través de informes, ordenes, reportes, memorando, que se llevan a cabo en la institución.

Existe confusión con el Reglamento interno con que se cuentan para llevar a cabo algunos de los procedimientos, debido a que la institución no cuenta con el Manual del Procesos, las operaciones se efectúan de acuerdo con la experiencia y criterio de los funcionarios.

Es por esta razón que la DNPTJ debe elaborar el Manual de Procesos para efectivizar las operaciones que se realizan en la Institución.

4.3.1.3. ANÁLISIS DE ÁREAS Y UNIDADES ORGANIZACIONALES

El objetivo de este acápite es determinar si la conformación de las unidades y áreas organizacionales de la Institución y específicamente de la DNPTJ, se constituyeron en un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos propuestos, evaluando:

- Si los objetivos y las funciones asignadas responden a los procesos.
- Si no existe duplicidad o dispersión de funciones
- Si se delimita claramente el ámbito de su competencia
- Si la Unidad esta ubicada en el nivel jerárquico que le corresponde, definido por el o los procesos

ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE LA POLICÍA TÉCNICA JUDICIAL

Para realizar el Análisis de la DNPTJ, y de áreas organizacionales relacionadas con el Sistema de Organización Administrativa, se ha realizado un cuestionario analítico a las máximas autoridades de cada unidad, las respuestas proporcionadas por cada una de ellas se describen en los cuadros adjuntos:



CUADRO Nº 8
CUESTIONARIO EFECTUADO A LOS DEPARTAMENTOS

Cuestionario	Dir. Nal. Policía Técnica Judicial	Depto. Nacional de Planeamiento y Operaciones	Depto. Nacional de Administración	Depto. Nacional de la Policía Técnica Científica
1. Que estructura tradicional se asemeja a la actual, en unidad?	Jerarquía Tradicional	Jerarquía Compartida	Jerarquía Tradicional	Jerarquía Compartida
2. Es flexible la estructura org. De su unidad, si es así puede ser afrontar los cambios del entorno?	Inflexible	Flexible	Flexible	Inflexible
3. ¿Cuál es la más importante función de su Unidad?	Posibilitar una sencilla Dir. Estratégica	Fluidez de información para toma de decisiones	Fluidez de información para toma de decisiones	Fluidez de información para toma de decisiones
4. ¿Cuál es la importancia de la innovación como un factor para un buen funcionamiento de su unidad?	Importante	Muy importante	Importante	Muy importante
5. ¿Que porcentaje de las personas de su unidad pueden calificarse como realmente eficientes, en las personas que trabajan con información para la toma de decisiones?	75%	90%	70%	90%
6. Si una idea realmente buena existe del personal sub alterno, cual más o menos seria el destino en última instancia.	La idea seria considerada teniendo un alto grado de implementación	La idea seria considerada teniendo un alto grado de implementación	Los promotores de la idea serian sus representantes por la unidad, pero en función a normas.	La idea seria considerada teniendo un alto grado de implementación.



Cuestionario	Dir. Nal. Policía Técnica Judicial	Depto. Nacional de Planeamiento y Operaciones	Depto. Nacional de Administración	Depto. Nacional de la Policía Técnica Científica
7. Cuales de los siguientes archivos primarios se utilizan mas en su unidad, para resguardar la información?	Archivo Manual	Archivo Manual	Archivo Manual y computarizado	Archivo Manual y computarizado
8. La Estructura de su unidad, guarda relación y considera el Plan Estratégico, los Objetivos Institucionales para su ajuste y elaboración del SOA, y los procesos? (Ver art. 19-20-21-22-23 NB-SPO.	La estructura no se actualizo desde el año 1994, el POA- Presupuesto es histórico.	La estructura no se actualizo desde el año 1994, el POA- Presupuesto es histórico.	La estructura no se actualizo desde el año 1994, el POA- Presupuesto es histórico.	La estructura no se actualizo desde el año 1994, el POA- Presupuesto es histórico.
9. Orden de prioridad de aspectos que intervienen en el servicio que su unidad presta a los usuarios	Información clara y oportuna. Claridad en procesos. Adecuada difusión. Trato cordial. Otros	Claridad en procesos. Información clara y oportuna. Adecuada difusión. Trato cordial. Otros.	Información clara y oportuna Adecuada difusión Claridad en procesos Trato cordial Otros	Información clara y oportuna Claridad en procesos Adecuada difusión Trato cordial Otros

Fuente: Elaboración propia con base a las entrevistas.

4.3.1.3.1. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Para realizar la investigación de campo se utiliza un cuestionario (Ver anexo N° 3) con la finalidad de obtener información.

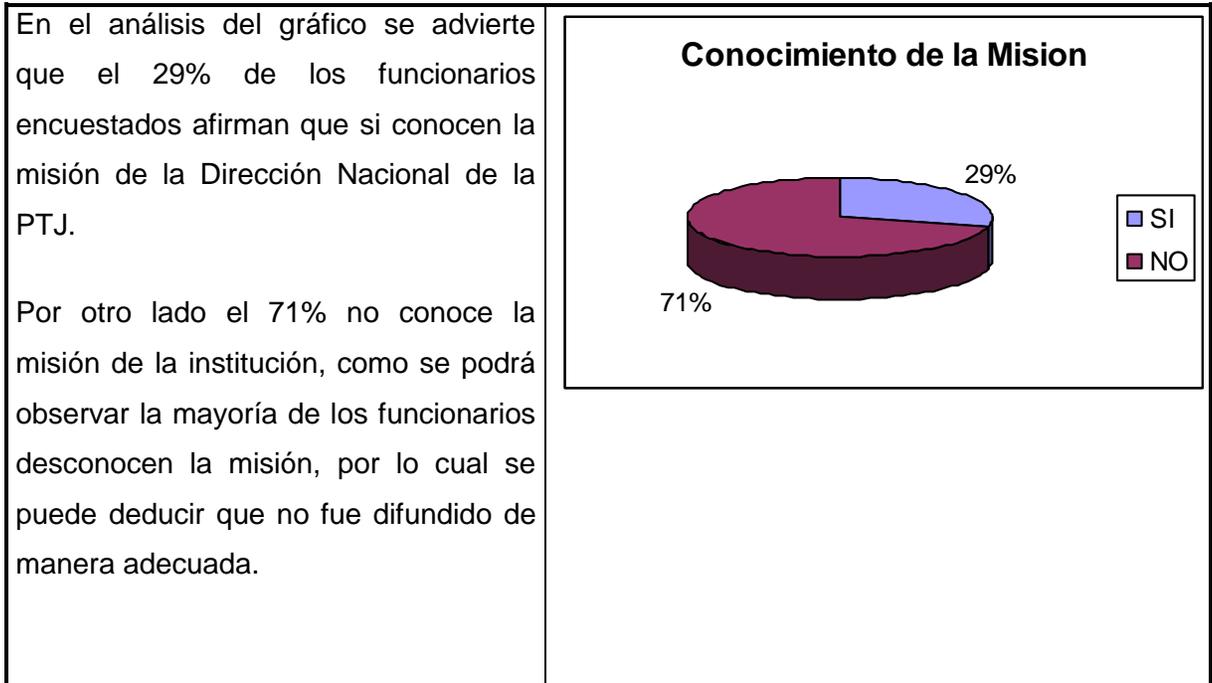


A. ANÁLISIS DE LA MISIÓN

Es importante conocer el grado de conocimiento de los funcionarios sobre la misión que desempeña la DNPTJ.

CUADRO Nº 9 - A

Pregunta:	Conoce la misión de la Dirección Nacional de la PTJ.
Objetivo:	Determinar el grado de conocimiento del personal de la DNPTJ.



Fuente: Elaboración propia con base a las encuestas realizadas.

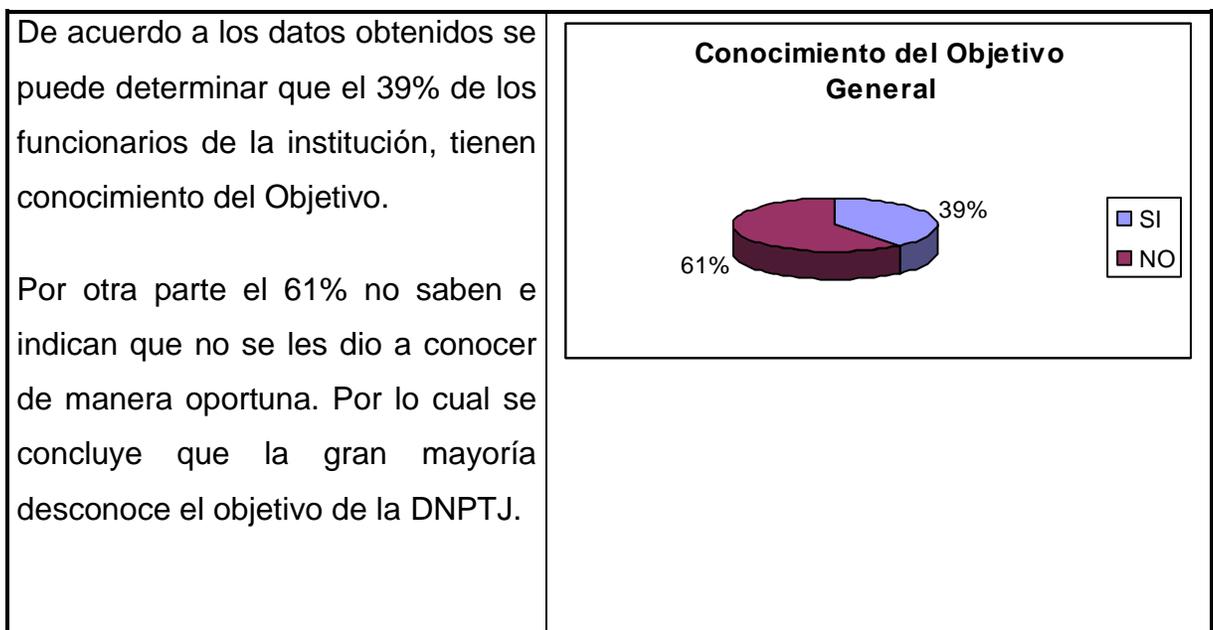
B. ANÁLISIS DEL OBJETIVO

Es importante conocer cual es grado de conocimiento de los funcionarios sobre el objetivo que busca la DNPTJ, ya que el mismo determinará si realmente se está cumpliendo con el mismo.



CUADRO N° 10 - A

Pregunta:	Conoce el Objetivo de la Dirección Nacional de la PTJ.
Objetivo:	Determinar si los funcionarios se encuentran comprometidos con el objetivo de la Dirección Nacional de la PTJ.



Fuente: Elaboración propia con base a las encuestas realizadas.

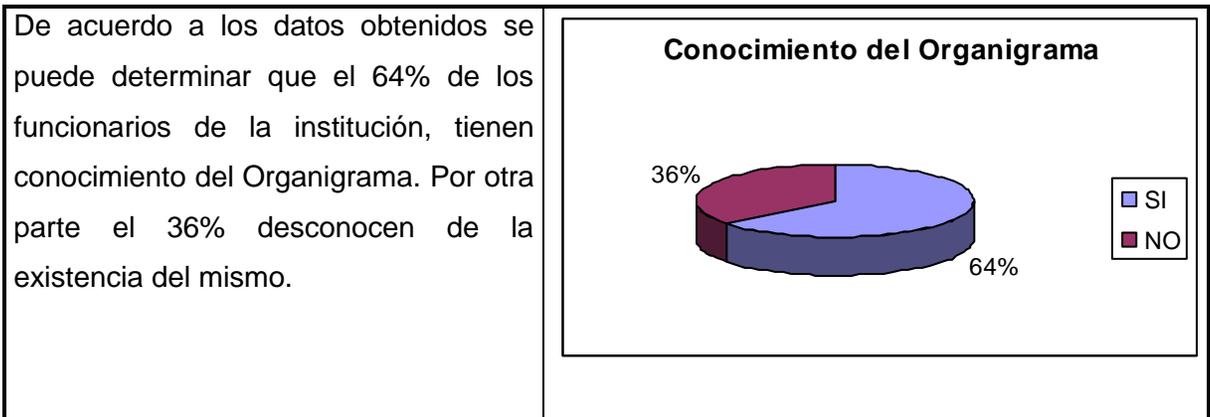
C. CONOCIMIENTO DEL ORGANIGRAMA

Es importante saber cual es el grado de conocimiento del organigrama de parte de los funcionarios, ya que este determinará si los mismos tienen conocimiento sobre la estructura organizacional de la DNPTJ, debido a que presenta la disposición de las unidades organizacionales y las relaciones jerárquicas que guardan entre sí.



CUADRO Nº 11 - A

Pregunta:	Conoce el Organigrama de la Dirección Nacional de la PTJ.
Objetivo:	Determinar si los funcionarios conocen el Organigrama de la DNPTJ.



Fuente: Elaboración propia con base a las encuestas realizadas.

Del análisis anterior se advierte que la mayor parte del personal operativo desconoce o tiene información precaria de los objetivos institucionales y del organigrama debido a que no ha sido difundido por los funcionarios de los niveles superiores, además de verificar con base a las encuestas y observación directa que el organigrama está desactualizado ya que existen unidades que ya no figuran en la Dirección; esto ocasiona que los integrantes de la organización ignoren su posición en la estructura, lo que genera confusión en cuanto a la unidad de mando.

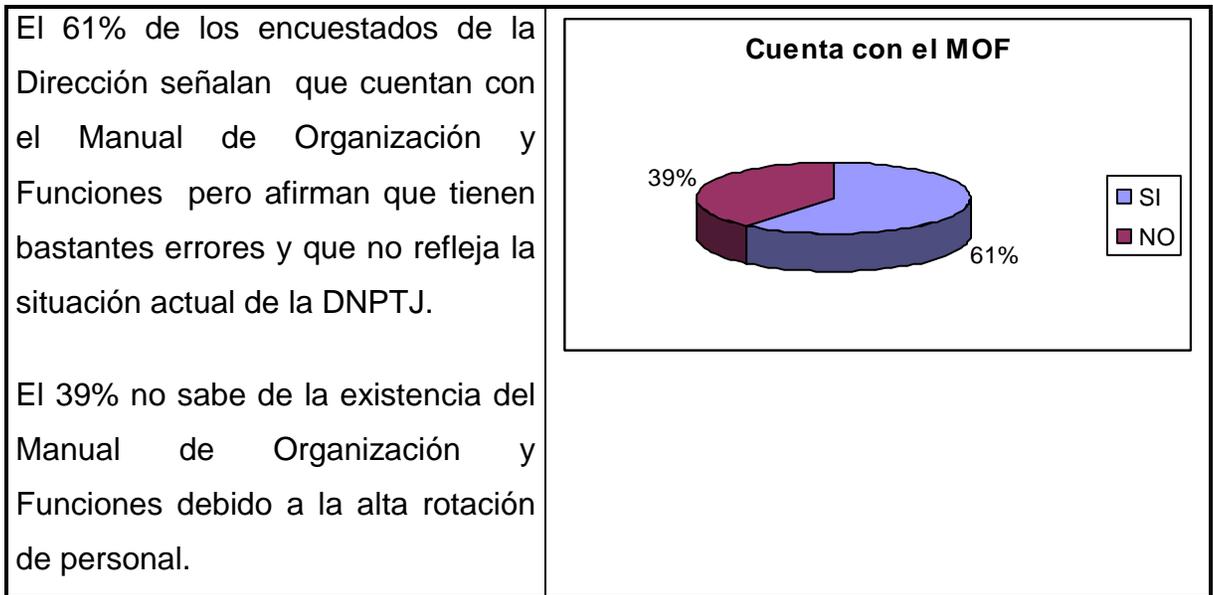
D. EXISTENCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Es importante saber cual es el grado de conocimiento de los funcionarios sobre la existencia del Manual de Organización y Funciones de la DNPTJ por tal motivo se realizo la siguiente pregunta:



CUADRO Nº 12 - A

Pregunta:	Cuenta la Dirección Nacional de la PTJ con el Manual de Organización y Funciones.
Objetivo:	Determinar si la institución cuenta con instrumentos administrativos de acuerdo a lo que establece la NB – SOA.



Fuente: Elaboración propia con base a las encuestas realizadas.

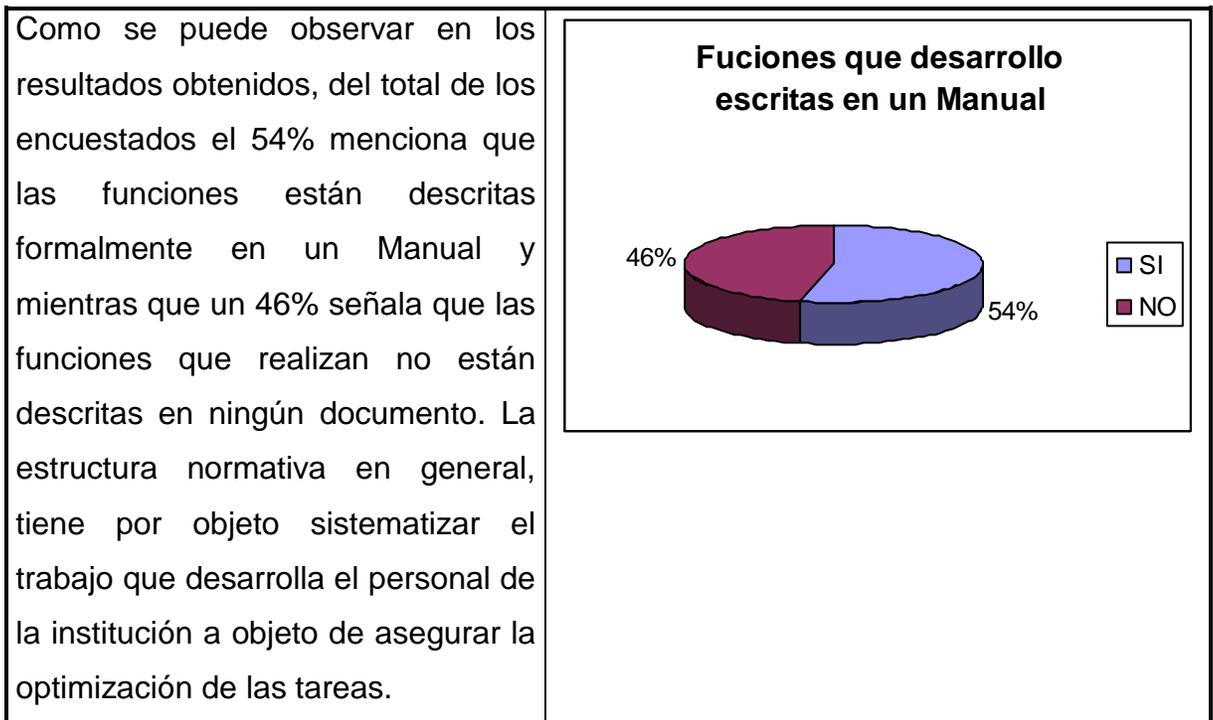
E. CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES

Es importante saber cual es el grado de conocimiento de los funcionarios sobre las funciones que desempeñan dentro de la DNPTJ, para tal efecto se realizó la siguiente pregunta:



CUADRO Nº 13 - A

Pregunta:	Las funciones que usted desarrolla se encuentran descritas en un Manual.
Objetivo:	Conocer si las funciones que cada funcionario desarrolla dentro la institución se encuentra plasmada en un documento.



Fuente: Elaboración propia con base a las encuestas realizadas.

F. EXISTENCIA DEL MANUAL DE PUESTOS

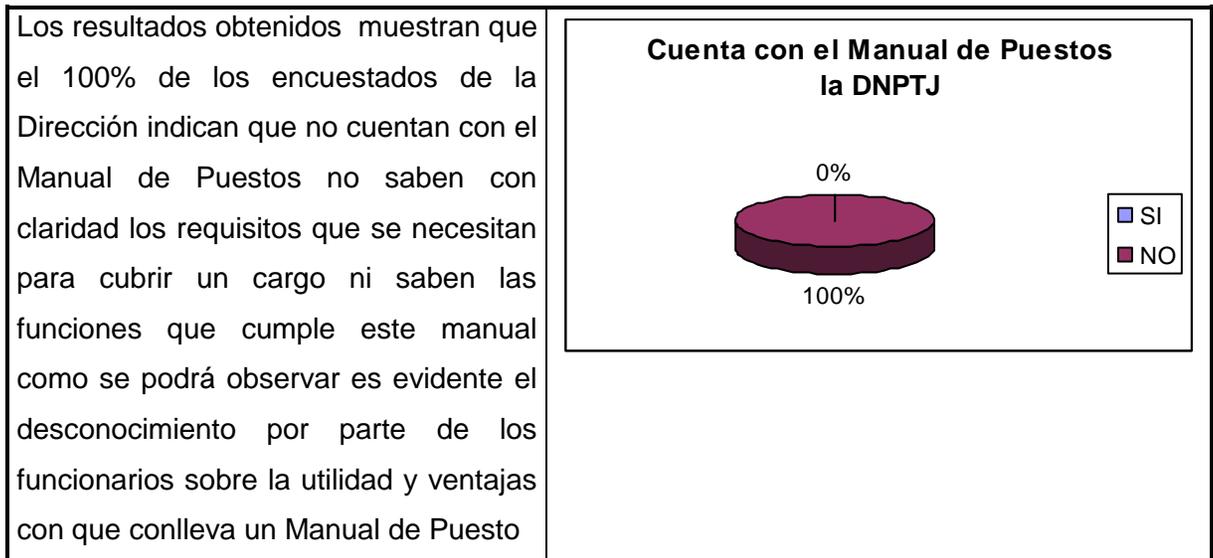
Con relación a este punto se quiso saber si existe un documento que describa las funciones específicas de cada miembro de la institución.

Para tal efecto se realizó la siguiente pregunta:



CUADRO Nº 14 - A

Pregunta:	Cuenta con el Manual de Puestos la Dirección de la PTJ.
Objetivo:	Conocer si las funciones específicas que cada funcionario desarrolla dentro la institución se encuentra plasmada en un documento.



Fuente: Elaboración propia con base a las encuestas realizadas.

4.3.1.3.2. DESCRIPCIÓN DE LA COMPOSICIÓN ADMINISTRATIVA

Según Resolución Suprema Nº 217055 que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (SOA) en su artículo 12° establece el análisis del funcionamiento de la estructura organizacional en toda entidad pública, con el fin de medir su eficiencia y eficaz desenvolvimiento en el logro de objetivos.

En este sentido se realizó un análisis integral de la estructura organizacional de la DNPTJ con el objetivo de identificar las falencias para luego adecuar, reubicar, fusionar, suprimir o crear áreas y unidades que permitan mejorar el desenvolvimiento de la Dirección.



La Estructura organizacional de la Institución no guarda relación directa con el Plan Operativo Anual (POA) ni con el presupuesto. La estructura no se actualiza desde el año 1994, fecha en que se elaboró el Manual de Organización y Funciones. La Institución no efectúa el análisis organizacional considerando el PEI y POA debido a que no se realiza un análisis de la organización, ya que el POA es elaborado sin tomar en cuenta las necesidades actuales de la institución y tiene cambios mínimos en relación al presupuesto, por lo demás es histórico.

Mediante la entrevista no estructurada, se determinó que el 80% de los usuarios tanto internos como externos no están conformes con las condiciones ambientales, de servicio, económicas y por lo tanto desearían cambiar la actual estructura tanto en los niveles de comunicación y coordinación, como en la estructura misma de la institución. Asimismo se evidencia la excesiva rotación de funcionarios y ejecutivos, debido a la injerencia política fruto de la coyuntura y entorno cambiante de nuestro país.

A. ANÁLISIS DEL ORGANIGRAMA

En la estructura orgánica actual de la DNPTJ que se detalla en el POA (2005), se puede observar que no se identifican las unidades organizacionales ni los niveles jerárquicos, solo muestra un listado de los funcionarios de la institución. Sin embargo, en la estructura existen puestos que actualmente no están siendo ocupados. Las observaciones en cuanto al diseño y presentación del organigrama de la DNPTJ (Ver Anexo N° 1), son los siguientes:

- El organigrama no refleja la estructura actual de la DNPTJ.
- El diseño del organigrama no cumple con las técnicas que se utilizan para su elaboración.
- No se establecen los niveles jerárquicos.
- No se utilizan correctamente las líneas de conexión.
- La ubicación de algunas unidades no es apropiada.



- La relación de autoridad y dependencia no están claramente definida.
- No se encuentra actualizado el organigrama lo que lo convierte en una herramienta obsoleta lo cual lleva a la confusión y conflictos entre los miembros de la institución.
- El personal del nivel operativo no conoce el organigrama puesto que no se hizo la difusión de esta representación gráfica.

Una vez realizado el análisis a través de encuestas y entrevistas (Ver Anexos 2 y 3) a los funcionarios de la DNPTJ, se establece que el actual organigrama no refleja el estado actual de la Institución ni una adecuada asignación de trabajo y coordinación de actividades además se evidenció que existe sobre carga de trabajo y duplicidad de funciones.

B . ANÁLISIS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

La DNPTJ en la actualidad cuenta con un Manual de Organización y Funciones (MOF) que fundamentalmente se caracteriza por:

- El MOF de la DNPTJ se encuentra desactualizado, ya que la misma fue aprobada mediante resolución interna el año 1994, y que no fue elaborado conforme a lo establecido NB - SOA.
- La falta de actualización de este Manual hace que no se tengan delimitadas con precisión las relaciones de dependencia y las funciones concernientes a cada área y unidad funcional de la institución.

Estos aspectos sin duda delimitan la capacidad decisoria y operativa de la DNPTJ.

En este sentido se debe rediseñar el Manual de Organización y Funciones de acuerdo a las necesidades reales que dicha institución posee para posteriormente ser aprobado en las instancias pertinentes.



C. ANÁLISIS DEL MANUAL DE PUESTOS

La DNPTJ en la actualidad no cuenta específicamente con el Manual de Puestos o documento similar que reemplace parcialmente las atribuciones de dicho documento administrativo.

Existe confusión en cuanto al Manual de Organización y Funciones y el Manual de Puestos, ya que la mayoría de los funcionarios piensa que se trata de un solo manual en el que se describen las funciones y responsabilidades de cada puesto.

En este sentido no existe ningún documento que especifique las características profesionales y personales necesarias para aquellos ocupantes de cada puesto y que respondan adecuadamente a las exigencias que implica el cumplimiento de todas las atribuciones establecidas para cada funcionario policial como servidores a la sociedad.

Por lo tanto es necesario elaborar dicho documento que facilitará la eficiencia en el personal de la unidad objeto de estudio.

4.3.1.4 CANALES Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Los Canales y medios de comunicación se emplean como medios de coordinación son de carácter descendente, ascendente y cruzada. Los medios de comunicación deben considerar la cadena de mando, en la comunicación el tipo de información que se transmitirá regularmente, la frecuencia y fluidez de la información y el alcance y cobertura del medio de comunicación.

Realizando el análisis de la estructura de la DNPTJ se pudo establecer que el tipo de comunicación existente es de carácter formal recíproco y es utilizada permanentemente se caracteriza por la comunicación ascendente, descendente y cruzada. La transmisión de la información a través de estos canales de comunicación se efectúa mediante Resoluciones Administrativas, Memorando, Circulares, Partes Diarias, Notas de Servicio e Informes de Trabajo.



a. Comunicación Descendente.

En la DNPTJ se pudo evidenciar que el intercambio de información se realiza desde el nivel de Dirección (Director), hacia los inmediatos inferiores es decir el resto de los niveles jerárquicos (Nivel ejecutivo y Operativo). Este tipo de comunicación se realiza transmitiéndose órdenes e instrucciones a través de: Resoluciones Administrativas, Memorando, Circulares, Partes Diarias, Notas de Servicio e Informes de Trabajo.

Otros mecanismos de comunicación que utiliza la institución, son las reuniones periódicas, que se realizan para el intercambio de información respecto a las funciones específicas asignadas a las áreas y unidades, además imparten instrucciones escritas y verbales.

b. Comunicación Ascendente.

Este tipo de comunicación se genera desde los niveles operativos, es decir, del nivel operativo hacia los niveles superiores, siguiendo el conducto regular jerárquico existente en la institución con el objetivo de transmitir información sobre el trabajo ejecutado. Esta comunicación se realiza a través de informes y reuniones periódicas.

c. Comunicación Cruzada.

Se pudo determinar también dentro la Institución que las diferentes unidades no siempre siguen el conducto regular puesto que transmiten la información a otros niveles que no tienen relación de dependencia directa entre sí. Además de que existe un flujo de información entre miembros de un mismo nivel.

4.3.1.5. COORDINACIÓN

Las relaciones de coordinación interna que tiene la DNPTJ, son con todas las áreas y unidades que conforma la institución.



Las relaciones de coordinación externa se dan fundamentalmente con el Ministerio Público, Comando General de la Policía, Defensor del Pueblo, Poder Judicial, Derechos Humanos y la Fuerza Especial de Lucha Contra el Narcotráfico además de todas las Direcciones Departamentales de la Policía Técnica Judicial.

La Institución en general es un sistema abierto por lo tanto relacionado con una serie de sistemas de categoría similar o superior que forman su entorno. El medio ambiente ejerce fuerte influencia y en ocasiones determina la estructura producto de la coyuntura política y económica de los macro sistemas, a la que esta debe responder mediante su adaptación o resistencia dentro de los márgenes de flexibilidad que tiene la Dirección.

Las instancias de coordinación externas a la DNPTJ son muy importantes, puesto que a través de ellas se recibe información y políticas generales que es un insumo muy necesario para el proceso y ajustes estructurales internos, es decir la unidad debe tener conocimiento de lo que ocurre en su entorno, para una efectiva toma de decisiones.

La forma de coordinación con otras unidades o áreas de su entorno es de complementación, porque la unidad interactúa con otras en el tratamiento de asuntos de interés compartido. Asimismo reciben nuevas disposiciones del Comando General de la Policía Nacional para cumplir con los objetivos planteados por estas instancias.

4.4. ANÁLISIS COYUNTURAL- EXAMEN SAYCO

El método de investigación permite relevar las causas y relaciones entre los fenómenos de la realidad ocurrida; en consecuencia para el presente trabajo se ha considerado, debido al enfoque adoptado para realizar el presente análisis directamente relacionado con la Ley 1178 y el Sistema de Organización Administrativa específicamente, tomando en cuenta el modelo burocrático por las características de la institución y su sistema administrativo.



Por tanto el instrumento de análisis a utilizarse serán los exámenes generados por los Sistemas de Administración y Control (SAYCO), constituido por una serie de preguntas directrices para las funciones administrativas y de cumplimiento institucional, con sus componentes incorporados en todas las instituciones públicas. Que determinarán el grado de implantación del Sistema de Organización Administrativa, dentro la institución y sus interrelaciones.

Este examen puede ser independiente o parte substancial de un grupo de actividades de diagnóstico institucional.

El resultado de este trabajo contiene los comentarios sobre la evaluación y recomendaciones pertinentes para mejorar los sistemas examinados.⁴⁴

Para el mejor uso e interpretación del formulario de componentes SAYCO para el SOA es importante tomar en cuenta lo siguiente:

En general el cuestionario es lo suficientemente explícito, aún cuando se lo debe complementar o modificar según los requerimientos de la institución y por ende del trabajo. Asimismo es importante señalar que la autoridad y/o funcionarios encargados de completar el mismo deben tener un conocimiento suficiente de la Ley 1178 (SAFCO), las normas básicas del Sistema de Organización Administrativa, así como de las Normas Básicas y Generales de Control Interno emitidas por la Contraloría General de la República.

El formulario ha sido diseñado con el propósito de evaluar el diseño general del SOA, en el marco de las Normas Básicas emitidas para el efecto.

Este cuestionario esta orientado a evaluar o comprobar la implantación e implementación del Sistema y si este es efectivo y eficiente, proceso que requiere junto a la metodología utilizada de un análisis consensuado con las autoridades de la institución.

⁴⁴ DEFINICIONES DE SIGLAS Y AUDITORIAS Contraloría General de la Republica.



Se lo debe completar al inicio, y luego del relevamiento de información y observación realizada a la institución.

- Respuestas **SI**, serán suficientes si no se pide información adicional o si la complejidad o tamaño de la institución no requieren de mas argumentación.
- Respuestas **NO**, usualmente significarán una deficiencia u observación que deberá ser explicada con detenimiento y si es necesario adjuntarse respaldo (en el archivo corriente, o anexos).
- Respuestas **N/A**, que significa que la pregunta no es Aplicable para la institución analizada, requiriendo además el argumento de su falta de aplicabilidad.

A todos los resultados que emergen del examen SAYCO, se asignará según el grado de cumplimiento, importancia y prioridad para el sistema una ponderación que la sumatoria vertical dará lugar a un resultado porcentual respecto al cien por ciento de cumplimiento o de implantación e implementación del sistema examinado.

4.4.1. OBJETIVOS DEL EXAMEN - SAYCO

Establecer si la institución ha implantado el Sistema de Organización Administrativa conforme al marco jurídico-administrativo y en forma adecuada para el logro de los objetivos del Sistema, y por ende de la DNPTJ. Por tanto incluye:

- Ley 1178, de Administración y Control Gubernamentales, del 20 de Julio de 1990.
- Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (NBSOA), Resolución Suprema N° 217055 de 20 de Mayo de 1997, emitida por el Ministerio de Hacienda el 4 de julio de 1997.



- Normas Básicas de Control Interno relativas al Sistema de Organización Administrativa (NBCI), Resolución N° CGR-1/090/96, emitidas por la Contraloría General de la República el 6 de Noviembre de 1996.
- Normas Generales de Control Interno (NGCI), Resolución N° CGR-1/11/91, emitidas por la Contraloría General de la República el 3 de Octubre de 1991.

Como resultado de la evaluación de este sistema y sus componentes, se han identificado los siguientes aspectos:

OBSERVACIÓN N° 1. -

No se establece o identifica documentación actualizada de la implantación y actualización del SOA en la institución

Las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa R.S. N° 217055 del 20 de Mayo de 1997, indica claramente en su Título I, Generalidades; numeral 9, 10 y 11.

El incumplimiento citado repercute en el grado de eficiencia de la toma de decisiones y el control en los diferentes niveles de la estructura orgánica de la entidad, asimismo en el trabajo de los funcionarios operativos que prestan el servicio especializado.

Se recomienda el cumplimiento de las disposiciones legales mencionadas, así como de los numerales 6 y 7 de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, mediante la presentación, diseño e implementación de la mencionada disposición legal.

OBSERVACIÓN N° 2 – 3

El Reglamento específico del sistema ha sido difundido solamente a los mandos superiores de la entidad.



La Policía Nacional cuenta con el Reglamento específico del SOA, el cual ha sido difundido y compatibilizado por el órgano rector, así como lo menciona el numeral 6 del capítulo I del RE-SOA.

Se recomienda la revisión y actualización del reglamento específico del Sistema de Organización Administrativa para de esta forma tener los instrumentos administrativos – normativos establecidos por dicho documento y prever futuros cambios que puedan originarse en la institución.

OBSERVACIÓN N° 4

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

No existe una relación adecuada de la estructura organizacional con el Plan Estratégico ni la Programación de Operaciones Anual.

Los ajustes realizados en la institución no han sido incorporados oportunamente en su estructura.

Los funcionarios de las unidades responsables de la coordinación e interrelación de los sistemas de programación y organización y sus componentes, deberían por atribuciones conferidas por ley incorporar técnicas de ajustes en la estructura organizacional y sus instrumentos administrativos para el efecto, en cumplimiento al numeral 11 y 13 de las NBSOA, y NB –CI N° 132/ 09.

Existe una pérdida de eficiencia en la toma de decisiones de la Dirección, por la falta de coordinación directa e interrelacionada entre el POA, PEI y Estructura Organizacional actualizada.

Lo que la administración debe hacer para eliminar las causantes observadas, es, paralelamente al modelo y elaboración de manuales e instrumentos administrativos, realizar reuniones consensuadas con las áreas de planificación y organización administrativa o sus encargados, para dar el fiel cumplimiento a las



disposiciones vigentes de tal manera de mejorar su proceso administrativo y por ende su servicio.

OBSERVACIÓN Nº 5

DISEÑO ORGANIZACIONAL

El Organigrama y su manual están desactualizados y no son de conocimiento de los funcionarios o usuarios.

No se utiliza los instrumentos administrativos actualmente, solo se infiere en las operaciones y actividades.

Toda entidad pública debería establecer oficialmente y dar a conocimiento de los usuarios los instrumentos administrativos que faciliten y coadyuven al logro de sus objetivos institucionales, en cumplimiento al numeral 15 de las NB – S.O.A. Existe conflicto y pérdida de eficiencia administrativa, en los canales de comunicación, definición de procesos y funciones específicas y generales de los funcionarios.

Es recomendable oportunamente gestionar por los conductos correspondientes la aprobación de un nuevo diseño de estructura y manuales, que se adecue a los requerimientos actuales de la institución.

OBSERVACIÓN Nº 6

ÁREAS Y UNIDADES ORGANIZACIONALES

No se identifica claramente vínculos entre las áreas y unidades organizacionales de la entidad, y su contribución al logro de objetivos institucionales es ambigua.

El incumplimiento al Capítulo II de las NB - SOA, respecto a la Conformación de Áreas y Unidades Organizacionales, ni a los numerales 16 – 28, particularmente el



numeral 19 que cita la identificación y conformación de unidades organizacionales, una vez definidos los procesos, servicios y usuarios de la entidad.

Lo que contraviene a las disposiciones emergentes del Sistema, situación originada por omisiones involuntarias pero determinantes en la conformación organizacional de la entidad.

La DNPTJ, deberá instruir a quien corresponda la aplicación correcta de la Norma Básica, originada por un sistema e instrumentos de Organización Administrativa, adecuado a las exigencias actuales de la entidad y fruto de exámenes circunstanciados del sistema. Formalización del diseño organizacional.

4.5. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS SITUACIONAL

Toda institución ya sea que se encuentre en la fase de organización, reestructuración o en desarrollo organizacional, requiere contar análisis diagnóstico de la situación actual, para su implementación en una estructura funcional, acorde a sus nuevos y cambiantes requerimientos, la traducción de la misma debe contar con la descripción pormenorizada por sectores, niveles y unidades estructurales, de sus diferentes funciones, responsabilidades y procesos, para lo cual se efectuó el análisis situacional, descrito con anterioridad.

- El Sistema de Organización Administrativa en sus componentes no ha sido implantado de acuerdo a los lineamientos establecidos en la Ley marco 1178, las Normas Básicas del Sistema, ni otros principios que corresponden al control interno gubernamental.
- La estructura organizacional no se adecua a las necesidades actuales a las de las DNPTJ, ni se constituye en un medio eficiente debido a que no logra todos los objetivos planteados.
- Se verifica la necesidad de implementar el Manual de Organización y Funciones acorde a la estructura vigente no oficializada por los directores



responsables, ya que el manual de Organización y Funciones que algunos funcionarios tienen conocimiento es el mismo que el de la Dirección Departamental, por lo tanto se hace necesario e imperante, elaborar un Manual de Organización y Funciones acorde a las tareas inherentes a cada cargo que desempeña el personal administrativo y operativo de la institución, con el fin de delimitar ámbitos de competencias, responsabilidades, y por ende encaminar a una administración científica en el aspecto organizativo.

- El organigrama no refleja la estructura actual de la DNPTJ, está diseñado sin tomar en cuenta las técnicas necesarias para su elaboración. Así mismo se evidencia que gran parte de los funcionarios desconocen este instrumento.
- También es necesario dotar de un Manual de Procesos a las unidades de la institución, por ser un instrumento determinante en el logro de objetivos de las áreas sustantivas y administrativas de la misma, pues describe el cumplimiento de cada paso u operación que en conjunto forman un proceso que en última instancia coadyuva al cumplimiento eficaz y eficiente de los servicios tan particulares que presta la institución.

Por lo expuesto en el presente capítulo, se hace necesaria el diseño e implementación de una metodología del diseño organizacional en función a la normativa vigente y acorde a los requerimientos de la institución sujeta de estudio, ya que la misma cuenta con deficiencias producto de omisiones importantes del Sistema de Organización Administrativa, y por lo tanto la Ley 1178 (SAFCO), y sus interrelaciones propuestas, en un marco de un enfoque sistémico la institución denota falencias determinantes en el aspecto de organización y consecuentemente en la oportunidad, claridad, y transparencia de sus actos administrativos, eficiencia y eficacia de los diferentes componentes y sus relaciones. Derivando esta ausencia en responsabilidades oficiales a los directos funcionarios involucrados.



CAPÍTULO V

PROPUESTA

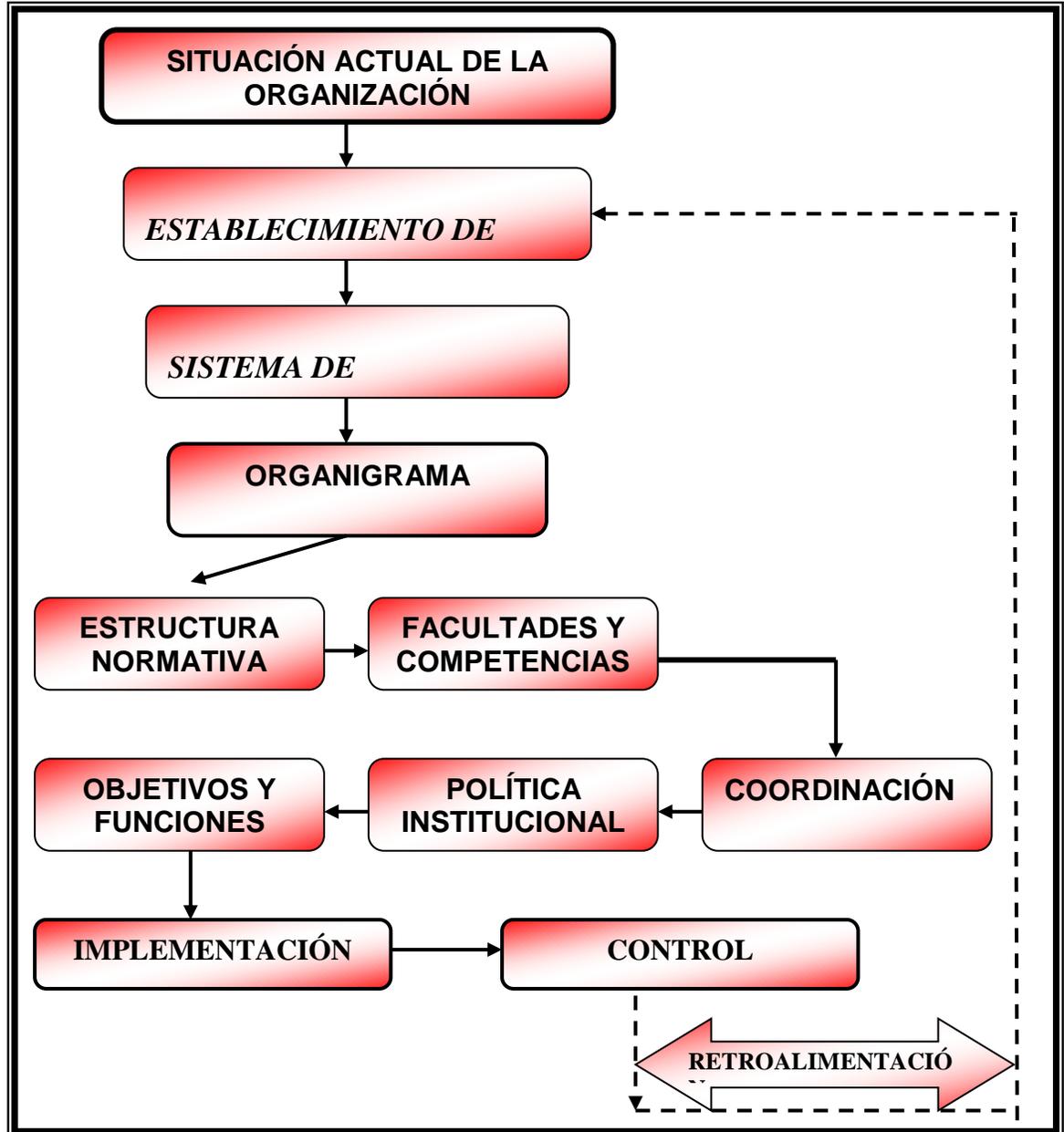
La finalidad de la propuesta se orientará a revertir la problemática presente que se comprobó a lo largo de la investigación, para lograrlo, inicialmente se requiere de un compromiso conjunto que deberá ser asumido por el personal jerárquico, administrativo y operativo de la Dirección Nacional de la Policía Técnica Judicial (DNPTJ), la propuesta que se detalla a continuación tiene como fin, subsanar el problema definido en el capítulo I.

5.1 ESQUEMA ESTRATÉGICO

El esquema estratégico propuesto, se basa en los preceptos de la Ley 1178. En cumplimiento con las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (Resolución Suprema N° 217055 de 20 de Mayo de 1997) y debido a que su aplicación es obligatoria para todas las instituciones del sector público, se realizará el rediseño de la estructura orgánica de la DNPTJ para la posterior implementación del citado sistema en la institución. El modelo propuesto, se adecua a las necesidades de la institución objeto de la presente investigación.



CUADRO Nº 14
MODELO GENERAL DE LA PROPUESTA



Fuente: Elaboración Propia

El modelo propuesto, precisa responder en primera instancia a la pregunta, ¿dónde estamos?, para lo cual, los personeros de la institución, deberán efectuar un minucioso análisis interno y externo. La realización del diagnóstico interno posibilitará identificar las competencias centrales de la organización, y determinar



los elementos críticos en la realización de los distintos servicios que la institución brinda a sus clientes externos. Para posibilitar lo anterior, se sugiere identificar las fortalezas y debilidades internas, para posteriormente evaluar las condiciones ambientales externas.

Una adecuada lectura del ambiente interno y externo, permitirá realizar planteamientos estratégicos adecuados. Las variables identificadas en la fase precedente, se sintetizan en Oportunidades y Amenazas, emergentes del medio externo; y en Fortalezas y Debilidades, que emergen del análisis del ambiente interno. La conjunción de los elementos identificados posibilita la realización del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), dicho análisis será la base para la realización de las selecciones estratégicas. Las selecciones estratégicas permiten combinar Fortalezas con oportunidades (estrategias FO), Debilidades con Oportunidades (estrategias DO), Fortalezas con Amenazas (estrategias FA) y Debilidades con Amenazas (estrategias DA). Las selecciones estratégicas permitirán responder a la pregunta ¿Dónde estamos?, posteriormente a nivel institucional se debe contestar a la pregunta ¿hacia dónde vamos?, para lo cual se precisa definir cual o cuales serán los objetivos de la estrategia, para ello se deberá reformular la misión, la visión y los objetivos institucionales, los que deberán ser conocidos, y ante todo emerger del esfuerzo conjunto de todos los funcionarios de la DNPTJ.

La Misión Propuesta:

La DNPTJ de Bolivia cumplirá en todo momento los deberes que la ley les impone, sirviendo a la comunidad mediante la investigación criminalística de los delitos, de la identificación y aprehensión de los presuntos responsables, actividad realizada en coordinación con el Ministerio Público, en cumplimiento con la Ley orgánica de la Policía Nacional, teniendo siempre presente que su función profesional está enmarcada por el espíritu de servicio público, el bien común y el compromiso con la administración de la justicia.



La Visión propuesta:

La Dirección Nacional de la Policía Técnica Judicial esta fortalecida en sus investigaciones técnicas y científicas; apoyados en sus recursos humanos debidamente motivados y capacitados para actuar con profesionalismo y dedicación; se han incorporado avances tecnológicos que garanticen la seguridad que se merece la comunidad, a quienes nos debemos por la confianza que nos ha sido depositada para ejercer la represión de los delitos.

El diseño de las medidas estratégicas base, que se esbozaron en el acápite anterior, posibilitan la formulación de objetivos estrategias a nivel institucional en el nivel directivo. En el citado nivel se sugiere incrementar las alianzas estratégicas de largo plazo, con distintas instituciones públicas y privadas tanto nacionales como extranjeras, a fin de que los mismos se constituyan en aliados estratégicos.

La implementación de la estrategia precisa el diseño de una estructura organizacional, la cual se deberá adaptar a la cultura organizacional imperante, o previamente gestionar un cambio cultural a objeto de alcanzar los objetivos estratégicos previstos en el proceso de planificación. La implementación de la estrategia concluye con el diseño de los sistemas de control y la adecuación de la estrategia a la estructura y los sistemas de control.

5.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL

Concluido el proceso de análisis, corresponde realizar el diseño de la estructura organizacional de la DNPTJ.

El diseño organizacional es el proceso a través del cual se ha definido la estructura organizacional de la DNPTJ con base en los resultados obtenidos del análisis situacional.



5.2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Estructura propuesta permitirá a las autoridades una adecuada asignación de trabajo, coordinar las actividades y delegar autoridad, así también, permitirá a los funcionarios contar con instrumentos administrativos para conocer claramente el nivel organizacional en el que sus cargos se sitúan y en base a ello conocer las funciones y procedimientos que deben seguir para realizar mejor sus actividades.

5.2.1.1. Conformación de los Niveles Jerárquicos

En el marco de las Normas Básicas y Reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa se establece para la DNPTJ los siguientes Niveles Jerárquicos.

- **Nivel Estratégico**

Este nivel esta representado por el Director de la DNPTJ, quien es responsable de dirigir las actividades de la institución y ejerce la autoridad delegada por el Comando General de la Policía Nacional. En este nivel se establecen los objetivos, políticas y las estrategias de la entidad.

- **Nivel de Asesoría y Apoyo Administrativo**

Este nivel se encuentra conformado por las unidades de Asesoría Jurídica y Relaciones Publicas las mismas que apoyan con elementos especializados a la unidad de Dirección, realizan funciones de asesoramiento con relación a su competencia, brindan apoyo, dan consejos. La unidad de Secretaria General apoya al Director en el desarrollo de sus funciones. El Departamento Nacional de Administración y el de Recursos Humanos apoyan al nivel operativo. En este nivel se aplican las políticas, se supervisan las operaciones realizadas y se toman decisiones para el funcionamiento de la entidad de acuerdo con los lineamientos definidos en el nivel directivo y se supervisa su cumplimiento.



- **Nivel Operativo**

Corresponde al nivel que ejecutan las operaciones de la DNPTJ, donde se generan los servicios para satisfacer las necesidades de los usuarios, se encuentra conformado por el Departamentos de Planeamiento y Operaciones y el Departamento de la Policía Técnica Científica con sus respectivas divisiones. Ejercen autoridad delegada por el Director Nacional de la Policía Técnica Judicial. En esté nivel se ejecutan las operaciones de la institución.

- **Nivel desconcentrado**

Este nivel se encuentra constituido por las Direcciones Departamentales de la Policía Técnica Judicial. Realizan funciones administrativas y operativas delegadas por el nivel de dirección.

5.2.1.2. Adecuación de la Estructura Organizacional

La adecuación de la estructura actual de la DNPTJ, obedece a los resultados del análisis y las disposiciones que rigen en materia de organización administrativa en el sector público en general, y particularmente en el marco de la Ley Orgánica de la Policía Nacional.

A continuación se presentan los criterios o justificativos para hacer adecuaciones a la estructura organizacional vigente:

1. El cambio de nombre de unidades obedece a que algunas dependencias tenían denominaciones distintas, lo que ocasiona confusión en las relaciones jerárquicas y de responsabilidades, incluso suplantaciones de autoridad por la utilización incorrecta de nombres de las unidades.
2. Las unidades que se encuentran en el organigrama sin tener un lugar físico, deben ser eliminadas.



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

En el siguiente cuadro se presentan las modificaciones que se han realizado a la estructura actual en cuanto a unidades organizacionales se refiere.



CUADRO Nº 15
ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

DENOMINACIÓN ACTUAL	PROPUESTA		
	<i>DENOMINACIÓN</i>	<i>DEPENDENCIA</i>	<i>MODIFICACIONES</i>
Dirección Nacional de la Policía Técnica Judicial	Dirección Nacional de la Policía Técnica Judicial	Comando General	Ninguna
Ayudantía	Ayudantía	Dirección Nacional de la Policía Técnica Judicial	Elabora, centraliza y archiva toda la correspondencia que surge en el cumplimiento de todas sus actividades que desarrolla.
Secretaria	Secretaria General	Dirección Nacional de la Policía Técnica Judicial	La modificación se realizo debido a la importancia de sus funciones.
Prevención y Relaciones Publica	Relaciones Públicas	Dirección Nacional de la Policía Técnica Judicial	Esta unidad fue creada por la importancia de las funciones que va a desempeñar dentro de la institución.



Consejo Técnico	-----	-----	Se elimino esta unidad debido a que actualmente no esta en funcionamiento.
Asesoría Jurídica	Asesoría Jurídica	Dirección Nacional de la Policía Técnica Judicial	Ninguna
sub. - Dirección Nacional de la Policial Técnica Judicial	-----	-----	Se elimino esta unidad debido a que actualmente no esta en funcionamiento además de no contar con un espacio físico.
Departamento Nacional de Asuntos Criminales	-----	-----	Se elimino este departamento debido a que paso a formar parte de la Dirección Departamental de la PTJ
Departamento Nacional de Análisis Criminal e Inteligencia	Departamento Nacional de Planeamiento y Operaciones	Dirección Nacional de la Policía Técnica Judicial	Se cambio la denominación del departamento debido a que el nombre no correspondía a las funciones que se ejecuta en el mismo.
Departamento Nacional de Servicios Administrativos	Departamento Nacional de Administración	Dirección Nacional de la Policía Técnica Judicial	Se cambio la denominación por la importancia de las actividades que realiza en cuanto a la administración de recursos económicos, financieros y logísticos.



Departamento Nacional de la Policía Técnica Científica	Departamento Nacional Policía Técnica Científica	Dirección Nacional de la Policía Técnica Judicial	Ninguna
División de Personal	Departamento Nacional de Recursos Humanos	Dirección Nacional de la Policía Técnica Judicial	Se a creado este departamento por la necesidad e importancia de las actividades que realiza en cuanto a la capacitación de los recursos humanos dentro de la institución.

Fuente: Elaboración propia con base al Análisis Organizacional.



5.2.1.3. Codificación de las Unidades de la Estructura Orgánica

En relación con el código, éste tiene por objeto poner de manifiesto el sistema de codificación; y en relación con el número de dependientes el objetivo de este es contar con un instrumento de análisis que permita visualizar la cantidad total de personas que dependen de cada posición de la estructura.

CUADRO Nº 16
CODIFICACIÓN DE UNIDADES

CODIGO	NIVELES JERÁRQUICOS
	NIVEL ESTRATEGICO
DNPTJ – 01	Dirección Nacional de la Policía Técnica Judicial
	NIVEL DE ASESORIA Y APOYO ADMINISTRATIVO
SG – 02.01 RP – 02.02 AJ – 02.03 DNAD – 02.04 DNRH – 02.05	Secretaría General Relaciones Públicas Asesoría Jurídica Ayudantía Estafetas Depto. Nacional de Administración Depto. Nacional de Recursos Humanos
	NIVEL OPERATIVO
DEP. NPO -- 04	Depto. Nacional de Planeamiento y Operaciones
DEP. NTC - 05	Departamento Nacional de Policía Técnica Científica
DIV. EC – 04-01	División de Estadística Criminal
DIV. PR – 04-02	División Planificación y Reglamentación
DIV. ECO – 02-04-01	División de Economato
DIV. TR – 02-04-02	División de Transporte
DIV. CAP – 02-05-01	División de Capacitación
DIV. TS – 02-05-02	División de trabajo Social
DIV. TC – 05-01	División Laboratorio Técnico Científico
DIV. IE – 05-02	División de Investigaciones Especiales
DIV. NR – 05-03	División de Registros y Sistemas

Fuente: Elaboración Propia



CUADRO Nº 17
CUADRO COMPARATIVO DE LA ESTRUCTURA ACTUAL Y LA
ESTRUCTURA PROPUESTA

ORGANIGRAMA ACTUAL	ORGANIGRAMA PROPUESTO
NOMBRE	NOMBRE
<ul style="list-style-type: none">• Dirección Nacional de la PTJ• Secretaria• Ayudantía• Asesoría Jurídica• Consejo Técnica• Prevención y Relaciones Publicas• Sub Dirección Nacional PTJ• Depto. Nacional de Servicios Administrativos• División. de Personal	<ul style="list-style-type: none">• Dirección Nacional de la PTJ• Secretaria General• Ayudantia• Asesoría Jurídica• Eliminado• Relaciones Publicas• Eliminado• Depto. Nacional de Administración• Depto. Nacional de Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none">• Depto. Nacional de Análisis Criminal e Inteligencia• Depto de Asuntos Criminales• Depto. Nacional de la Policía Técnica Científica	<ul style="list-style-type: none">• Depto. Nacional Planeamiento y Operaciones• Eliminado• Depto. Nacional Policía Técnica Científica
Direcciones Departamentales	Direcciones Departamentales

Fuente: Elaboración Propia con base al Análisis.



5.2.1.4. Clasificación de las Unidades Organizacionales

Se sugiere la siguiente clasificación para la conformación de la estructura organizacional de la DNPTJ.

Unidades Sustantivas

Estas unidades son las que contribuyen de manera directa al cumplimiento de los objetivos de la institución, asimismo se encuentra directamente relacionada con la investigación científica de los delitos, dichas unidades se encuentran conformadas por:

Dirección Nacional de la Policía Técnica Judicial

Departamento Nacional de Planeamiento y Operaciones

Departamento Nacional de la Policía Técnica Científica

Unidades Administrativas

Son aquellas unidades cuyas funciones están orientadas a proporcionar los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la institución. Prestan servicios a las unidades sustantivas para su funcionamiento. Son Unidades de Apoyo Administrativo y están conformadas por:

Departamento Nacional de Administración

Departamento Nacional de Recursos Humanos

Unidades de Asesoramiento

Son unidades que cumplen funciones de carácter consultivo no ejercen autoridad lineal sobre las otras unidades. Se conocen como staff, desarrollan trabajos especializados y proporcionan consejos a las personas o unidades que así lo requieran para alcanzar los objetivos de la institución, esta unidad conforma el Nivel de Asesoría descrita en la estructura organizacional y está es el de Asesoría Jurídica y Relaciones Públicas.



5.3. ORGANIGRAMA PROPUESTO

El organigrama propuesto ha sido diseñado utilizando las técnicas necesarias para su elaboración, por cuanto refleja la estructura organizacional en forma clara y comprensible.

Se ha diseñado el organigrama funcional (ver organigrama adjunto), que es la representación gráfica de la institución, que incluye las unidades y sus interrelaciones. El diagrama es vertical puesto que presenta las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

El presente organigrama se enmarca en los siguientes criterios:

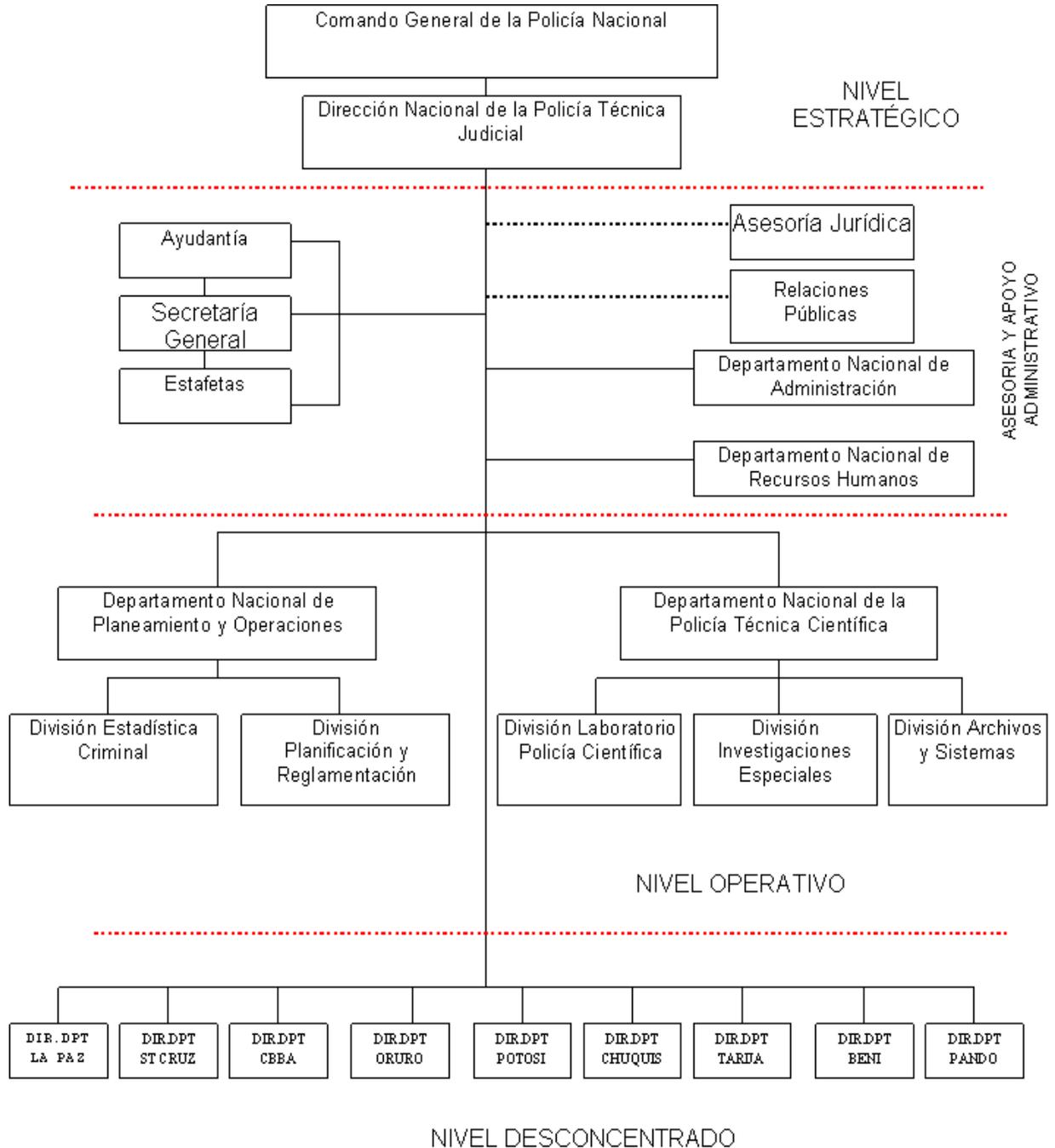
Línea de Mando o Autoridad, Constituye el elemento estructural del organigrama ya que representa gráficamente la delegación de autoridad y las áreas que deben ser manejados por un departamento y estos a su vez por la dirección.

Responsabilidad, Es la exigencia que tiene el servidor público dando cumplimiento a las secciones encomendadas y de rendir cuentas de su ejecución a la autoridad correspondiente.

Tramo de Control, Este término indica el número de áreas organizacionales que pueden depender de los departamentos, ya que la capacidad de dirigir cierta cantidad de subordinados es limitado y su aplicación esta condicionada por las posibilidades reales de dirección y control.



CUADRO Nº 18
PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA
DIRECCIÓN NACIONAL DE LA POLICÍA TÉCNICA JUDICIAL



Fuente: Elaboración Propia.



5.4. FORMALIZACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional se formaliza mediante la actualización del Manual de Organización y Funciones (MOF) y la elaboración del Manual Procesos y el Manual de Puestos, documentos que serán puestos a consideración al Comando General de la Policía Nacional para su consideración.

5.4.1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

El MOF es un instrumento administrativo, donde se delimitan y describe los objetivos, la relación de dependencia y las instancias de coordinación interna y externa para cada unidad organizacional, a fin de evitar la duplicidad y dispersión de funciones.

Sobre la base del análisis situacional de la DNPTJ y las normas que establece la formalización del diseño organizacional se presenta el Diseño del “MOF” para la gestión 2006 de la DNPTJ.

El Manual como instrumento de organización tiene carácter normativo, sirve para orientar el desarrollo de la gestión administrativa y operativa, formaliza la estructura y describe las funciones de la institución y sus dependencias hasta el nivel de jefaturas de la unidad.

a. Estructura del Manual

En el formulario A, se describe cada una de las unidades que compone la estructura organizacional en forma sistematizada y sintetizada. El formato proporcionado por la Unidad de Normas del Ministerio de Hacienda fue adecuado al Formato oficial que será utilizado para la elaboración del MOF donde se transcribirá para todos las unidades organizacionales que conforman la estructura de la DNPTJ. El contenido del formulario es el siguiente:



CUADRO Nº 19

FORMULARIO A

LOGOTIPO	DIRECCIÓN NACIONAL DE LA POLICÍA TÉCNICA JUDICIAL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	CÓDIGO <hr/> Nº de Pág.
1. NOMBRE DE LA UNIDAD	<i>Se indica la denominación de la unidad organizacional</i>	
2. NIVEL JERÁRQUICO	<i>Se especifica a que nivel jerárquico pertenece la unidad</i>	
3. TIPO DE UNIDAD ORGANIZACIONAL	<i>Se refiere al tipo de unidad según las funciones que cumple (sustantivas, administrativas o de asesoramiento)</i>	
4. NOMBRE DE LA UNIDAD INMEDIATA SUPERIOR	<i>Se menciona de que área o unidad depende</i>	
5. UNIDADES DEPENDIENTES	<i>Se establece que unidades tienen dependencia jerárquica de:</i>	
6. OBJETIVO DE LA UNIDAD	<i>Se especifica el objetivo que se le asigna a cada unidad</i>	
7. FUNCIÓN GENERAL	<i>Se menciona la función más relevante que cumple la unidad organizacional</i>	
8. FUNCIONES ESPECÍFICA	<i>Se describen las funciones específicas de la unidad.</i>	
9. RELACIONES DE COORDINACIÓN INTERNA	<i>Se establecen las instancias de coordinación interna en las que la unidad organizacional participa con otras áreas o unidades</i>	
10. RELACIONES DE COORDINACIÓN EXTERNA	<i>Se establece las instancias coordinaron externa en la que la unidad organización participa con otras instituciones.</i>	
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	FECHA:
ACTUALIZACIÓN		
FECHA DE ACTUALIZACIÓN.	MODIFICACIONES.	<i>Indica las fechas de elaboración y actualización del documento, así como los responsables de su preparación y ajuste</i>
RESPONSABLES DE LA ACTUALIZACIÓN:		



5.4.2. MANUAL DE PROCESOS

El Manual de Procesos, es un instrumento administrativo de carácter operativo que tiene la finalidad de regular el funcionamiento orgánico y procedimental de las diferentes actividades que realiza la DNPTJ, a fin de establecer los pasos, los responsables, la descripción de la operación y los flujogramas.

A. Estructura del Manual

El formato proporcionado por la unidad de Normas del Ministerio de Hacienda fue adecuado al formato oficial que será utilizado para la elaboración del Manual de Procesos donde se detallaran los procesos para aquellas unidades organizacionales que coadyuven al cumplimiento de la misión de la DNPTJ, y es el siguiente:

- Identificación de actividades relevantes y de relación estrecha con la misión.
- Identificación de pasos secuenciales que la actividad debe seguir.
- Cargos responsables de cada paso.
- Descripción de las operaciones
- Flujograma.



CUADRO Nº 20

FORMULARIO B

LOGOTIPO	DIRECCIÓN NACIONAL DE LA POLICÍA		CÓDIGO
	TÉCNICA JUDICIAL		_____
		MANUAL PROCESOS	
		Nº de Pág.	
1. NOMBRE DEL AREA O UNIDAD ORGANIZACIONAL		<i>Se indica la denominación de la unidad organizacional</i>	
2. NOMBRE DEL PROCESO		<i>Se menciona el nombre que identifica el proceso.</i>	
3. OBJETIVO DEL PROCESO		<i>Indica que se persigue con el proceso a fin de que el personal sepa para que se desarrolle, de esta manera pueda involucrarse y contribuir a la mejora continua del mismo.</i>	
4. NUMERO Y NOMBRE DE LS PROCEDIMIENTOS QUE COMPONEN EL PROCESO		<i>Se enumeran y nombran todos los procedimientos que componen el proceso asignando un código para su identificación.</i>	
5. INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO		<i>Se enumeran los insumos que alimentan al proceso</i>	
6. RESPONSABLES DE LA APLICACIÓN		<i>Se menciona al responsable de la aplicación del proceso.</i>	
7. REGISTROS, FORMULARIOS E IMPRESOS		<i>Se incluyen los registros, formularios e impresos que generan el proceso.</i>	
8. SALIDAS QUE GENERAN EL PROCESO		<i>Se menciona la salida que genera el proceso como resultado del valor agregado a los insumos.</i>	
ELABORADO POR:		APROBADO POR:	FECHA:
ACTUALIZACIÓN			
FECHA DE ACTUALIZACIÓN.	MODIFICACIONES.	<i>Indica las fechas de elaboración y actualización del documento, así como los responsables de su preparación y ajuste</i>	
RESPONSABLES DE LA ACTUALIZACIÓN:			



Para describir los procedimientos que componen los procesos se utiliza el formulario C donde se sistematiza el contenido de cada procedimiento.

CUADRO Nº 21

FORMULARIO C

LOGOTIPO	DIRECCIÓN NACIONAL DE LA POLICÍA TÉCNICA JUDICIAL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CÓDIGO
			Nº de Pág.
1. NOMBRE DEL AREA O UNIDAD ORGANIZACIONAL	<i>Se indica la denominación de la unidad organizacional</i>		
2. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO AL QUE PERTENECE	<i>Se incluye el nombre del proceso al que pertenecen los procedimientos.</i>		
3. PARTICIPANTES QUE INTERVIENEN EN EL PROCEDIMIENTO	<i>Se menciona a los participantes que intervienen en el procedimiento en cualquiera de sus fases.</i>		
4. OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO	<i>Se menciona el objetivo del procedimiento.</i>		
5. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	<i>Se describen los procedimientos y se enumeran las tareas que los componen, según el ordenamiento lógico y secuencial que siguen las mismas.</i>		
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	FECHA:	
ACTUALIZACIÓN			
FECHA DE ACTUALIZACIÓN.	MODIFICACIONES.	<i>Indica las fechas de elaboración y actualización del documento, así como los responsables de su preparación y ajuste</i>	
RESPONSABLES DE LA ACTUALIZACIÓN:			



B. Método utilizado para la simbología del Manual de Procesos

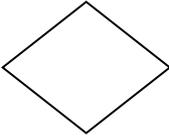
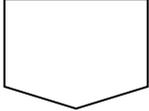
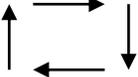
El método utilizado para la elaboración de los flujogramas e ilustrar los procedimientos, corresponde a la simbología ANSI (American National Standard Institute), misma que será utilizada para la elaboración del Manual de Procesos.

A continuación se detalla el significado de la simbología utilizada:



CUADRO N° 22

SIMBOLOGÍA DE LA NORMA ANSI PARA LA ELABORACIÓN DEL
FLUJOGRAMA

	Inicio o fin: Indica el principio o fin del Flujograma.
	Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del Flujograma donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del Flujograma con otra parte del mismo.
	Dirección de Flujo o línea de unión: Conecta los símbolos señalando el orden que se deben realizar las distintas operaciones.

Fuente: Elaboración en base a la simbología ANSI



5.4. 3. MANUAL DE PUESTOS

El Manual de Puestos corresponde como instrumento al Sistema de Administración de Personal, para el caso se constituye en un elemento complementario para el Manual de Organización y Funciones.

Se ha elaborado el Manual de Puestos que permitirá objetivizar con detalle la estructura de puestos de la organización.

A. Objetivo del Manual de Puestos

El Manual de Puestos tiene por objetivo: “Establecer el alcance y limitación de las funciones atribuidas a cada puesto de trabajo que conforma la estructura orgánica de la DNPTJ”.

Los objetivos específicos del citado manual son los siguientes:

- Identificación de cada puesto, mencionando su nombre, el lugar que ocupa dentro de la estructura orgánica de la DNPTJ.
- Identificar la formación y experiencia necesaria para ocupar el puesto.
- Proporcionar un instrumento técnico para orientar las acciones del personal con el propósito de lograr calidad en las actividades administrativas y operacionales.
- Aumentar la eficiencia en la realización de actividades.

B. Estructura del Manual

El formato fue recabado de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal



CUADRO Nº 23

FORMULARIO D

LOGOTIPO	DIRECCIÓN NACIONAL DE LA POLICÍA		CÓDIGO
	TÉCNICA JUDICIAL		_____
	MANUAL PUESTOS		Nº de Pág.
1. DENOMINACION DEL PUESTO	<i>Se señala la denominación del puesto</i>		
2. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL	<i>Muestra la ubicación del puesto en el organigrama</i>		
3. NIVEL JERARQUICO	<i>Indica el nivel jerárquico al que pertenece</i>		
4. DEPENDENCIA	<i>Se indica la dependencia directa del puesto</i>		
5. SUPERVISA A	<i>Se identifica a los funcionarios más importantes que debe desarrollar el servidor público.</i>		
6. FUNCION GENERAL	<i>Se menciona la función más importante que debe desarrollar el servidor público.</i>		
7. FUNCION ESPECIFICA	<i>Se definen las funciones específicas e individuales del puesto.</i>		
8. REQUISITOS	<i>Se detalla los requisitos personales que el puesto exige.</i>		
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	FECHA:	
ACTUALIZACIÓN			
FECHA DE ACTUALIZACIÓN.	MODIFICACIONES.	<i>Indica la fecha de elaboración y actualización del documento, así como los responsables de su preparación y ajuste</i>	
RESPONSABLES DE LA ACTUALIZACIÓN:			

Fuente: Elaboración propia en base a la NB - SAP



5.5. IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Se ha analizado los problemas y fallas, definido las acciones a tomar al respecto y se ha diseñado los instrumentos normativos administrativos que serán aprobados, por lo tanto el siguiente paso será realizar la implantación del Diseño Organizacional cuyo objetivo es proporcionar una metodología para la correcta implantación, de la estructura organizacional en la Dirección Nacional de la Policía Técnica Judicial (DNPTJ) y obtener resultados satisfactorios para la institución.

Las bases de implantación se refieren a definir el camino y método específico para lograr el ajuste de la estructura organizacional, de los servidores públicos otorgados por la institución y de la difusión y capacitación, mediante la combinación de varias alternativas.

5.5.1. PLAN DE IMPLANTACIÓN

Una vez aprobados los manuales se elaborará el Plan de Implantación que deberá ser aprobado por el Comando General de la Policía Nacional, la implantación del Diseño Organizacional se basa en varios factores:

- La participación de todos los miembros de la Policía Técnica Judicial, que estarán a cargo de la implementación del Sistema de Organización Administrativa.
- La calidad y adaptación de los instrumentos administrativos.
- La puesta en marcha del plan de Implantación, de tal manera que se obtengan resultados concretos parciales.
- La capacidad de los responsables de la implantación y de la evaluación de los resultados.
- La intervención externa del Comando General simplemente como control de ejecución del plan.



El desarrollo secuencial de las actividades de implementación, son las siguientes:

A. Aprobación de los Instrumentos Administrativos

Los Manuales deberán ser aprobados por las autoridades pertinentes de la Dirección Nacional de la Policía Técnica Judicial y validados mediante Resolución del Comando General de la Policía.

B. Responsables de la Implementación

El departamento responsable de la implantación del Manual de Organización y Funciones, Manual de Procesos y el Manual de Puestos será el Departamento Nacional de Planeamiento y Operaciones.

5.5.2. ETAPAS DE LA IMPLANTACIÓN

- Difusión de los Instrumentos Administrativos

Mediante circulares informativas se dará a conocer la vigencia de los Manuales a los jefes de departamento y personal operativo, explicando su naturaleza como propósito y beneficios que se obtendrá con su implantación.

Todos los departamentos de la DNPTJ recibirán un ejemplar de los Manuales Administrativos involucrados con el mismo.

- Orientación y Capacitación

Se deberán programar cursos de capacitación y orientación para todo el personal, de la DNPTJ y el personal responsables de seguimiento y control para la exposición de los Manuales.



- Implementación

Es la puesta en marcha de los Instrumentos Administrativos su seguimiento y control, estará de acuerdo con la estrategia aprobada. Tiene la finalidad de lograr la simplificación y homogenización.

Se deben emitir instructivos dirigidos al personal involucrado, dando a conocer la fecha que iniciará el período de implantación y su aplicación obligatoria a partir de la misma, para facilitar el logro de los objetivos institucionales.

- Seguimiento

Con la finalidad de mantener una adecuada aplicación de los Manuales administrativos se deben establecer controles periódicos para efectuar ajustes en las actividades que se desarrollan y evaluar su adaptación de acuerdo con las necesidades de la DNPTJ.



CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Como resultado del Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Universidad Mayor de San Andrés y la Policía Nacional se cumplió satisfactoriamente según los objetivos planteados en el presente trabajo, por tanto se logro elaborar los instrumentos administrativos (Manual de Organización y Funciones, Manual de Puestos y el Manual de Procesos) para la Dirección Nacional de la Policía Técnica Judicial aplicándose de esta manera el Sistema de Organización Administrativa, que integra la Ley de administración y Control Gubernamental N° 1178 (SAFCO) permitiendo el mejoramiento de la administración de la institución.

6.2. RECOMENDACIONES

El presente trabajo comprobó la incidencia del Sistema de Organización Administrativa, en el logro de los objetivos institucionales inmersos en la Planificación Estratégica Institucional, además se puede evidenciar la importancia de una adecuada formulación de estrategias institucionales que sirvan de guía para el diseño de la estructura organizativa. Para que la propuesta pueda ser desarrollada adecuadamente, se sugiere:

- Todo cambio que se realice en la estructura organizacional deberá efectuarse de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.
- Realizar una revisión y evaluación de los documentos administrativos actualizados y elaborados en el presente trabajo, por lo menos una vez al año para realizar los ajustes necesarios.



- No se debe sacar ni suprimir ningún puesto de trabajo sin previa discusión y consenso entre jefes y el personal operativo, debiendo analizar las necesidades y solamente fruto de este análisis realizar los cambios pertinentes.
- Se recomienda realizar las gestiones pertinentes para mejorar el ambiente físico de la DNPTJ debido a que el actual es inapropiado para el desarrollo adecuado de las funciones del personal de la institución.
- La estructura orgánica debe estar en función al Plan Estratégico de la institución y la creación o supresión de los cargos deben realizarse en función a los objetivos de gestión y las limitaciones económicas de la institución.
- Efectuar procesos de capacitación que permitan que el personal de la institución pueda interiorizarse de las disposiciones legales que regulan el trabajo administrativo.
- La microgestión, y la macrogestión deben evaluarse con base a un conjunto de indicadores medibles, que posibilitaran evaluar la eficiencia con la que la institución desarrolla las distintas actividades.
- La incorporación de personal debe efectuarse con base al perfil del cargo, además la permanencia en el cargo deberá contar con continuidad.
- En el área de la administración de recursos humanos las debilidades más sentidas resultan de la ausencia de políticas de capacitación e incentivos, vale decir de la ausencia de la Carrera Administrativa, afectando a la alta rotación de personal, por lo que deberá fortalecerse la citada función.

BIBLIOGRAFIA

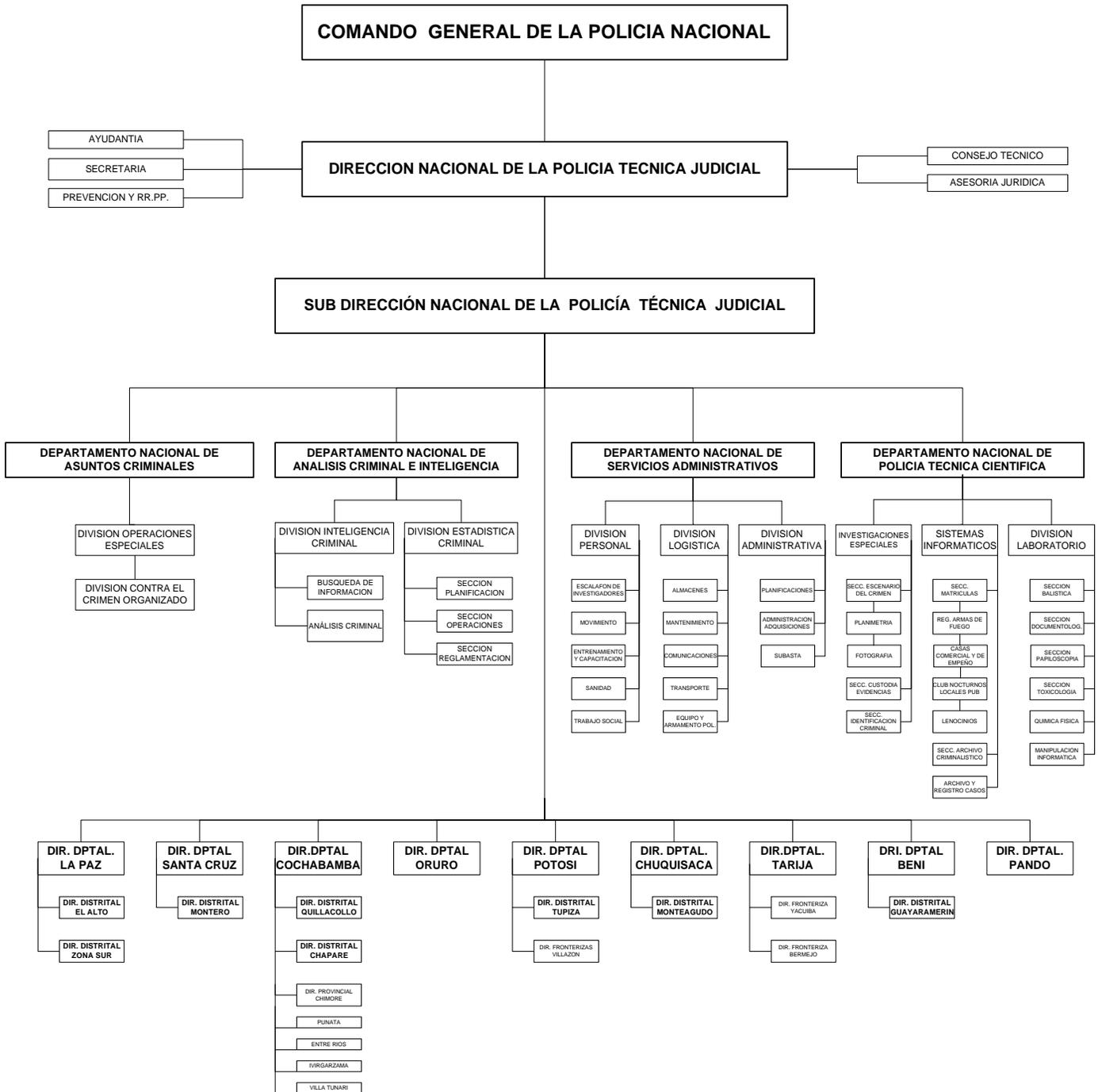
- CHIAVENATO Adalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Tercera Edición, Editorial McGraw – Hill, México.000000
- WILBUR Jiménez Castro, “Administración para el desarrollo Integral”
- KOONTZ Harold, Weihrich Heinz “Administración”, Decimita Edición, Editorial McGraw, México.
- QUIROGA Leos Gustavo, “Organización y Métodos en la Administración Pública”, Segunda Edición, Editorial Trillas, México, 1988.
- HELLRIEGEL Don, “Administración”.
- BENJAMIN Franklin Enrique, “Organización de Empresas”, Editorial McGraw- Hill, México, 1990.
- STONER James, “Administración”
- DUHAL Miguel Krauss, “Los Manuales de Procedimientos en Oficinas Publicas”.
- SAMPIER Roberto H. Fernández, Carlos Baptista, “Metodología de la Investigación”.

DISPOSICIONES LEGALES

- Constitución Política del Estado.
- Ley Orgánica de la Policía Nacional del 8 de Abril de 1985.
- Plan Operativo Anual de la Dirección nacional de la Policía Técnica Judicial gestión 2005.
- Ley de Administración y Control Gubernamentales N° 1178 (SAFCO).
- Sistema de Organización Administrativa (SOA).
- Ley 2445 de Organización del Poder Ejecutivo LOPE.
- Definiciones de Siglas y Auditorias, Contraloría General de la Republica

ANEXO N° 1

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION NACIONAL DE LA POLICIA TECNICA JUDICIAL



Fuente: Departamento de Planeamiento y Operaciones

ANEXO Nº 2
GUIA DE ENTREVISTA

DIRIGIDO: A los Jefes de Departamento

DATOS:

CARGO.....

NIVEL DE INSTRUCCIÓN.....

1. ¿Conoce la ley 1178 (ley SAFCO) y los sistemas inmersos en este?

SI () NO ()

2. ¿La institución cuenta con el Reglamento Especifico del SOA?

SI () NO ()

3. ¿Qué unidad esta a cargo de la elaboración del POA y cuando se lo realiza?

SI () NO ()

4. ¿Participan los subalternos en la elaboración del POA?

SI () NO ()

5. Cada cuanto tiempo se actualiza la estructura orgánica de la institución?

6. ¿Es de conocimiento la estructura organizacional por los usuarios internos?

SI () NO ()

7. ¿Cada servidor sabe quien es su inmediato superior?

SI () NO ()

8. ¿Cómo se delega responsabilidades a todo los servidores?

9. ¿Cuál es el objetivo de la DNPTJ?

10. ¿Cómo es la comunicación interna?

Verbal Por escrito
Ambas Ninguna

11. ¿Qué servicios presta la DNPTJ y cuales con las necesidades de los usuarios.

ANEXO Nº 3
CUESTIONARIO PARA ÉL DIAGNOSTICO EN LA DIRECCIÓN
NACIONAL DE LA POLICÍA TECNICA JUDICIAL

OBJETIVO: Conocer la situación actual de la DNPTJ, en tal sentido solicitamos a usted prestarnos su colaboración proporcionando información veraz. El mismo tiene carácter confidencial persigue fines estrictamente académicos.

Dirigido a: Directores y jefes de Departamento

1. ¿Conoce la misión de la DNPTJ?

SI () NO ()

Si su respuesta es SI, en su criterio indique cual es, si es NO explique porque, -----

2. ¿Conoce el objetivo general de la DNPTJ?

SI () NO ()

Justifique su respuesta.-----

3. ¿Usted cree que estos objetivos específicos de la dirección se cumplen?

SI () NO()

En como negativo, explique las razones-----

4. ¿Conoce la estructura orgánica de la Institución?

SI () NO ()

Si su respuesta es NO. Explique porque-----

5. ¿La estructura organiza guarda relación con el POA?

SI () NO ()

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

SI ()

NO ()

Si su respuesta es SI, mencione la(s) unidad (es) encargada (s) -----

7. El organigrama actual se encuentra:

Aprobado SI () NO ()

Vigente SI () NO ()

Difundido SI () NO ()

No Hay -----

8. ¿Con cuales de los siguientes instrumentos administrativos cuenta la Dirección y cuales están aprobados, difundidos o vigentes? (Marque una o varias opciones).

INSTRUMENTO ADMINISTRATIVO	SI	NO	NO EXISTE
Manual de Organización y Funciones			
Manual de Procesos			
Manual de Puestos			

9. Desea agregar alguna sugerencia al cuestionario?

Muchas Gracias por su colaboración¡¡¡¡¡

5. ¿Algún puesto de trabajo interfiere con sus funciones?

SI ()

NO ()

Explique -----

6. ¿De cuantas autoridades usted recibe ordenes? (Mencione los puestos)

7. De las funciones que realiza ¿cuál cree que no corresponde a su unidad?.
(Menciónelas)

8. Mencione las unidades internas con las que coordina sus actividades permanentemente

9. Mencione las unidades externas con los que coordina sus actividades permanentemente

10. ¿Que tipo de información emplea normalmente en la coordinación para el desarrollo de sus funciones?

- a. Ascendente ()
- b. Descontente ()
- c. Cruzada ()
- d. Confidencial ()
- e. Rutinaria ()

11. Considera que son suficientes los mecanismos de información en la institución:

- a. Adecuados ()
- b. Insuficientes ()
- c. Mínimos ()
- d. Nulos ()

12. Mencione algunas dificultades o problemas que impiden cumplir con la totalidad de sus funciones

13. En su opinión ¿Qué divisiones de su unidad deberían excluirse y por que?

14. Que divisiones de su unidad usted considera que deberían adicionarse y por que?

15. ¿A su criterio que alternativas de solución mejorarían los servicios que brinda la Dirección Nacional de la Policía Técnica Judicial a la ciudadanía?

16. Desea agregar alguna sugerencia

Muchas gracias por cu colaboración!!!!!!

ANEXO N° 5
CUESTIONARIO MANUAL DE PROCESOS EN
LA DIRECCIÓN NACIONAL DE LA POLICÍA TÉCNICA JUDICIAL

OBJETIVO: Obtener información inherente a los procedimientos de la DNPTJ.
Dirigido a: Todo el personal.

1. ¿Cuenta con un Manual de Procesos en el que se especifique de manera lógica y secuencial los procedimientos que se realizan en su unidad?

SI () NO ()

2. ¿Los procedimientos en los cuales usted participa están proyectados de tal manera que contribuyan a la consecución de la misión de la institución?

SI () NO ()

Por que -----

3. ¿Los procedimientos se llevan acabo dentro del marco de la estructura de la Dirección Nacional de la Policía Técnica Judicial?

SI () NO ()

¿Por que?

4. Señale que tramites o actividades que se llevan a cabo en su unidad deben ser regimenes que deben ser establecidos por escrito como procedimiento y que instrumentos o formularios son necesarios para su cumplimiento.

Tramite o Actividad	Instrumento o Formulario

5. ¿En que procedimientos de la unidad se presentan los mayores problemas o fallas?

6. desea agregar alguna sugerencia

6. A parte de las funciones específicas ¿Qué otras realiza? (Atribuciones de acción) Mencione

7. Que problemas o circunstancias impiden alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo:

- a. Falta de equipo y material ()
- b. Falta de Capacitación ()
- c. Falta de Comunicación ()
- d. Falta de Información ()
- e. Ambientes Inadecuados ()
- f. Trabajo bajo Presión ()
- g. Falta de recursos económicos ()
- i. Otros -----

8. ¿Cree que su actual remuneración económica esta acorde con la responsabilidad de su trabajo?

9. ¿Qué tipo de incentivos goza en su puesto de trabajo?

- a. Memorandums de Felicitaciones ()
- b. Felicitaciones Verbales ()
- c. Recursos Monetarios ()
- d. Todos los Anteriores ()
- e. Ninguno de los Anteriores ()
- f. Otros-----

10. Para ocupar su actual puesto de trabajo cuanta experiencia previa a requerido:

- a. Menos de 1 año ()
- b. De 1 año ()
- c. De 1 a 3 años ()
- d. De 3 años en adelante ()

11. En su opinión para el desempeño de sus funciones, ¿Qué formación académica requiere su puesto?

- a. Bachiller ()
- b. Técnica ()
- c. Superior ()
- d. Universitaria ()
- e. Tec. Superior ()
- f. Especialidad ()
- g. Maestría ()
- h. Doctorado ()

12. ¿Cuáles de las siguientes aptitudes intelectuales son indispensables para el desempeño de sus funciones?

- | | | | |
|---------------------------|-----|---------------------------|-----|
| a. Creatividad | () | b. Iniciativa | () |
| c. Dinamismo | () | d. Racionalismo | () |
| e. Relaciones Publicas | () | f. Sólida Formación moral | () |
| g. Capacidad para decidir | () | h. Destreza Mental | () |
| i. Destreza Manual | () | j. Preparación Física | () |
| k. Trabajo bajo presión | () | l. Trabajo en Equipo | () |

13. ¿Usted trabaja en equipó?

SI () NO ()

14. ¿Usted colabora con sus compañeros de trabajo e inmediato superior?

- | | |
|--------------------------------------|-----|
| a. Nuca | () |
| b. A Veces | () |
| c. Siempre | () |
| d. De acuerdo con las circunstancias | () |

15. ¿Conque frecuencia su inmediato superior controla su trabajo?

- | | |
|-------------------|-----|
| a. Diariamente | () |
| b. Semanalmente | () |
| c. Quincenalmente | () |
| d. Mensualmente | () |
| e. Ninguna | () |
| f. Otros | () |

16. ¿Cuánta libertad tiene para hablar con su inmediato superior?

- | | | | |
|----------|-----|---------------|-----|
| a. Poca | () | b. Suficiente | () |
| c. Mucha | () | d. Ninguna | () |

Muchas Gracias por su Colaboración !!!!!

ANEXO N° 7

CUESTIONARIO PARA LOS USUARIOS

OBJETIVO: El objetivo de este cuestionario es conocer si los usuarios que demandan los servicios de la institución están conformes con los mismos.

1. ¿A que actividad se dedica?

2. ¿Está conforme con el servicio que presta la Institución?

SI ()

NO ()

Explique Por favor -----

3. ¿Está conforme con el horario para la prestación del servicio?

SI ()

NO ()

Explique Por favor -----

4. ¿Qué aspectos desfavorables identifica al realizar el servicio?

() Inexistencia de una persona que realice el seguimiento

() Incumplimiento de tiempos.

() Información poca clara

() Excesiva burocracia.

() No tiene problemas.

5. En la unidad donde realiza su tramite ¿Existen mecanismos de orientación destinados a facilitar el tramite?. Como ser:

() Letreros

() Boletines de información

() Gráficos

() Otros

6. ¿Cómo califica la calidad del servicio que brinda la unidad donde realiza su trámite?

Muy bueno

Regular

Bueno

Malo

7. La unidad donde tramita su documentación, ¿Cuenta con un espacio para recibir sugerencias, reclamos y quejas que permitan hacer conocer sus inquietudes?

SI ()

NO ()

8. ¿Cómo describe el espacio físico donde se le brinda el servicio?

Pequeño

Mediano

Grande

Cómodo

Incomodo

9. Que alternativas de solución propondría para solucionar los problemas con los que presenta la institución.

10. ¿Qué tipo de trámite realizó?

11. ¿Cuántas veces volvió innecesariamente para el seguimiento de su trámite?

a. 1 a 2 veces ()

b. 1 a 5 veces ()

c. Otros, Mencione.....

¡Gracias por su colaboración!!!!

**ANEXO N° 8
CUESTIONARIO SAYCO**

ENTIDAD: DIRECCION NACIONAL DE LA POLICIA TECNICA JUDICIAL	Supervisado Por:	Lic. Estanislao Ramos DEPTO. PP.OO.
ALCANCE : ASPECTOS CONDICIONANTES NB- SOA – NB. C. INTERNO	DISEÑO	CUMPLIMIENTO

CUESTIONARIO	REF . P/T	SI	NO	N/A	Cali f. %	Ref. P/T	Ela b. Por
<p>1. La Entidad cuenta con una Estructura adecuada e instrumentos administrativos que normen su Sistema de Organización Administrativa, para el logro de objetivos? Ver NB-SOA, Art. 5ª, inc b) y NB-CI N° 132.01.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cual es su denominación _____ • Fecha de Aprobación _____ • Unidad que lo aprobó _____ • Ultima actualización _____ 			X		---		
<p>2. ¿La Reglamentación y estructura org. ha sido difundida al personal de la entidad, y en que medida contribuye al logro de objetivos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de difusión _____ • Medio utilizado _____ • Nª de memo o comunicado _____ 		X	X		5		
<p>3. ¿ El Reglamento Específico (RE - S O A) ha sido debidamente compatibilizado por el Órgano Rector? (Ver N B - S OA, Art 5ª inc. b).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Órgano Rector _____ • Ha sido remitido para su compatibilización correspondiente. _____ • Fecha de compatibilización _____ 			X		_____		
<u>ANÁLISIS ORGANIZACIONAL</u>							
<p>4. ¿La Estructura Organizacional de la entidad, tiene directa relación con lo dispuesto en la Programación de Operaciones Anual, y el Presupuesto, Es decir son las mismas areas las especificadas en el organigrama y en los documentos referidos?. Ver NB-SOA Art.</p>							

<p>8. ¿Conque documento oficial se aprobó el MOF y si este se encuentra legalmente vigente? Ver NB_SOA Art. 15ª inc. a).NB – CI 2.07.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de aprobación • Instancias que los aprobaron • Ultima actualización • Fecha de difusión (medios, ref. 		X					
<p>9. El Manual de Funciones (unidades funcionales) esta debidamente legalizado mediante resolución administrativa pertinente? Ver NB_SOA, Art. 15 inc. a)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de aprobación 		X			5		
<ul style="list-style-type: none"> • Instancias que los aprobaron • Ultima actualización • Fecha de difusión • Medio de difusión 		X			7		
<p>10. El Manual de Procesos esta debidamente legalizado por resolución interna? Ver. NB-SOA Art. 15 inc. b).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de aprobación • Instancias que los aprobaron • Ultima actualización • Fecha de difusión (medios, ref.). 		X			7		
<p>11. ¿Todas las áreas, sustantivas y administrativas cuentan con un manual de procesos, y estos forman parte de la red de objetivos propuestos?</p>			X				
<p><u>ÁREAS O UNIDADES ORGANIZACIONALES</u></p>							
<p>12. ¿La conformación e interrelación de unidades y áreas organizacionales de la entidad se constituye en medio eficiente y eficaz para el logro de objetivos propuestos por la entidad?</p>					7		
<p>13. ¿Las funciones asignadas responden a los procesos y operaciones determinadas? NB-</p>							

<p>CI 2.07</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe duplicidad de funciones _____ • Se delimita el ámbito de competencia _ • tipo de Autoridad claramente definido <p>14. ¿Las áreas organizacionales están conformadas de manera que sus funciones se encuentren relacionadas entre sí?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responden a procesos establecidos _____ • El Ámbito de competencia esta claramente delimitado <p>15. ¿Los canales y medios de comunicación están formalmente establecidos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitan el flujo de información _____ • Cumple con las características de la información (oportuna, clara, confiable, pertinente). _____ • Las instancias de coordinación se conforman respetando el conducto regular - _____ <p><u>COMENTARIO: La Institución por estar al servicio de la sociedad debe contar con una unidad de atención y orientación al público. Asimismo tener la flexibilidad suficiente frente a los cambios internos y del entorno contingencias del POA.</u> <u>!Especificación de carácter no válida</u></p>			X				
<p> VALORES OBTENIDOS</p> <p>OPTIMO SISTEMA SOA</p> <p>CALIFICACION PROPORCIONAL OBETNIDA</p>							