

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA "JUAN MISAEL SARACHO"
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ADM599-TALLER DE PROFESIONALIZACIÓN II G3
PROYECTO DE GRADO



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL ÓRGANO
EJECUTIVO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE
TARIJA.**

POR:

**ALIZARES GUTIÉRREZ RUTH YOSSELIN.
ARAMAYO CONDORI NEICY ARCELY.**

DOC. GUÍA:

LIC. IMER ADÍN COLQUE ALANOCA

Trabajo de profesionalización, presentado a consideración de la UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO, como requisito para optar el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Empresas.

Diciembre de 2023

TARIJA-BOLIVIA

DEDICATORIA

A Dios porque no me abandono en ningún momento de mi vida, brindándome las fuerzas necesarias para continuar día tras día, por haberme dado la sabiduría y el entendimiento para poder llegar al final de mi carrera.

A mis padres: Wilberth Alizares Gutiérrez y Rufina Gutiérrez Thila que son pilares fundamentales en mi vida, ustedes son dignos de ejemplo de trabajo y constancia, quienes me brindaron su inmenso amor, comprensión y su apoyo incondicional para alcanzar mis metas.

A mi Hermana Daniela Nidza Alizares Gutiérrez, por entregarme su cariño, porque siempre estuvo ahí apoyándome a lo largo de mi carrera, dándome fuerzas para seguir adelante.

Este logro es de ustedes tanto como mío que, sin su amor y apoyo, nada de esto hubiera sido posible.

A mis queridos gatitos, que con su amor y compañía me acompañaron en las noches de desvelo, y a ti en especial, mi Jisoo, que desde tu partida al cielo me gruñiste por el camino correcto. Gracias por ser mi motivación, por darme esperanza y por hacerme feliz.

Ruth Yosselin Alizares Gutiérrez

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a Dios por darme vida, salud, sabiduría y siempre guiarme por el buen camino, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en el proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis Padres Veimar Aramayo y Susana Condori por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años por su comprensión y ayudarme en los momentos más difíciles gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí, gracias por darme todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi empeño y mi perseverancia para cumplir mis metas y objetivos.

A mis hermanas por estar siempre presentes acompañándome, quienes han sido mi motivación, inspiración y felicidad.

A mis tíos por sus consejos, compañía y aliento.

A mi pareja por su amor y paciencia.

Neicy Arcely Aramayo Condori

INDICE

Dedicatoria

Agradecimiento

Nota

Resumen Ejecutivo

CONTENIDO

1. ANTECEDENTES	1
1.1. Base Legal.....	4
2. FUNDAMENTACIÓN.....	5
2.1. Justificación Teórica.....	5
2.2. Justificación Práctica	5
2.3. Justificación Social.....	7
2.4. Justificación legal	7
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
3.1. Identificación del Problema	9
3.2. Definición del Problema	10
3.3. Formulación del Problema.....	10
4. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS	10
4.1. Operacionalización de variables	12
5. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	13
5.1. Objetivo general	13
5.2. Objetivos Específicos	13
6. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	14
6.1. Tipo de Investigación	14
6.1.1. Estudio Exploratorio.....	14
6.1.2. Estudio Descriptivo.	14
6.2. Métodos y Técnicas.....	15
6.2.1. Métodos de investigación	15
□ Método deductivo.....	15
□ Método Inductivo	16
□ Método Normativo	16

6.1.3. Técnicas de Investigación.....	16
□ Observación Directa	16
□ Entrevista	17
□ Revisión de documentos o Análisis de Contenido	17
□ Censo	17
7. POBLACIÓN Y MUESTREO	18
7.1. Población para el Manual de Organización y Funciones	18
a. Población	18
b. Muestreo	18
8. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	19
8.1. Delimitación teórica	19
8.2. Delimitación geográfica.....	19
8.3. Delimitación temporal	19
9. ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN	20
10. DIAGRAMA DE GANTT	20
MARCO TEÓRICO.....	1
INTRODUCCIÓN	20
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	21
1.1. LA ORGANIZACIÓN	21
1.1.1. Definición	21
1.1.2. Organización como Función e Institución	21
1.1.3. Principios de la Organización	21
1.2. TIPOS DE ORGANIZACIÓN.....	23
1.2.1. Organizaciones según sus fines.....	23
1.2.2. Organizaciones según su formalidad.....	23
1.2.3. Organizaciones según su grado de centralización.....	25
1.3. LOS SISTEMAS EN LAS ORGANIZACIONES.....	25
1.3.1. Definición de Sistema.....	25
1.3.2. Características de un Sistema a una Organización.....	26
1.3.3. La Organización como Sistema Abierto.....	26
1.3.4. La Organización como Sistema Cerrado	27

1.4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	27
1.4.1.	Definición	27
1.4.2.	Características	27
1.4.3.	Importancia	28
1.5.	DISEÑO ORGANIZACIONAL	28
1.5.1.	Definición	28
1.5.2.	Importancia del diseño organizacional	28
1.5.3.	Dimensiones del diseño organizacional.....	29
1.6.	ORGANIGRAMA.....	30
1.6.1.	Definición	30
1.6.2.	Objeto	30
1.6.3.	Utilidad	31
1.6.4.	Tipos de Organigrama	31
1.7.	NIVELES JERÁRQUICOS	36
1.7.1.	Nivel institucional	36
1.7.2.	Nivel intermedio.....	37
1.7.3.	Nivel operacional	37
1.8.	MANUALES ADMINISTRATIVOS	38
1.8.1.	Definición	38
1.8.2.	Objetivo	38
1.8.3.	Clasificación.....	39
1.9.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	43
1.9.1.	Definición	43
1.9.2.	Objetivo	43
1.9.3.	Características	44
1.9.4.	Importancia	49
1.9.5.	Ventajas	49
1.10.	AUTORIDAD	50
1.10.1.	Definición	50
1.10.2.	Tipos de autoridad.....	50
	CONTROL INTERNO	52

2.1.	CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES	52
2.1.1.	Denominación de control interno.....	52
2.1.2.	Proceso funcional y en control.....	52
2.1.3.	Tipos y dependencias del control.....	53
2.1.4.	Etapas de control	54
2.2.	CONCEPTOS Y ENFOQUE DEL CONTROL INTERNO	55
2.2.1.	Antecedentes	55
2.2.2.	Definición de control interno	55
2.2.3.	Objetivos del control interno.....	56
2.2.4.	Control interno y sus enfoques.....	57
2.2.5.	Elementos del control interno	58
2.3.	SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA ORGANIZACIONES	58
2.3.1.	Modelo de marco integrado de control (COSO).....	58
2.3.2.	Características del Control Interno (Modelo COSO)	59
2.3.3.	Responsabilidades para el control interno	60
2.3.4.	Componentes del control interno	62
2.3.4.1.	Ambiente de Control.....	62
2.3.4.1.1.	Factores.....	62
2.3.4.2.	Evaluación del Riesgo.....	63
2.3.4.2.1.	Factores.....	64
2.3.4.3.	Actividades de Control.....	65
2.3.4.3.1.	Tipos de Actividades de Control.....	65
2.3.4.4.	Información y Comunicación.....	66
2.3.4.4.1.	Factores.....	66
2.3.4.5.	Monitoreo	67
	CONCEPTOS NORMATIVOS	68
3.1.	ÓRGANO EJECUTIVO.....	68
3.1.1.	Definición	68
3.1.2.	Función del Órgano Ejecutivo	68
3.1.3.	Jerarquía Normativa Municipal.....	68

3.2.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	69
3.3.	NIVELES JERÁRQUICOS	69
3.3.1.	Nivel Directivo.....	69
3.3.2.	Nivel Ejecutivo.....	69
3.3.3.	Nivel Operativo	70
3.4.	ÁREAS Y UNIDADES ORGANIZACIONALES	70
3.4.1.	Área Organizacional	70
3.4.2.	Unidad Organizacional	70
3.4.3.	Clasificación De Las Áreas Y Unidades Organizacionales	70
3.5.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	71
3.5.1.	Definición	71
3.5.2.	Tipos de Manuales de Organización y Funciones.....	72
3.5.3.	Objetivos del Manual de Organización y funciones	72
3.5.4.	Ventajas de los Manuales de Organización y Funciones	73
3.6.	DEPENDENCIA.....	74
3.8.	GLOSARIO	75
	DIAGNÓSTICO	83
4.1.	DIAGNÓSTICO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE TARIJA.....	83
4.1.1.	Misión.....	83
4.1.2.	Visión.....	83
4.1.3.	Valores	83
4.1.4.	Principios	84
4.1.5.	Servicios que ofrece el Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.	85
4.1.6.	Ejes Estratégicos (Objetivos).....	86
4.1.7.	Análisis del Plan Estratégico Institucional mediante la Técnica del SMART	87
4.1.8.	Frecuencias de la Estructura Organizativa del GAMT – 2018	92
4.1.9.	Codificación de la Estructura Organizativa del GAMT - 2018	93
4.2.	ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	98
4.2.1.	Planeación del trabajo.....	99
4.2.2.	Aplicación de las técnicas.....	100

PROPUESTA	148
5.1. Introducción	148
5.2. Objetivo general	148
5.3. Actualización de las frecuencias de la Estructura Organizativa de la Gestión 2023.....	149
5.5. Estructuración del Manual	157
5.5.1. Formato.....	157
5.5.2. Validación de la Información.....	168
5.6. Cronograma de actividades y presupuesto para su respectiva actualización del Manual de Organización y Funciones.....	169
5.7. Programa de socialización y difusión del Manual de Organización y Funciones en Órgano Ejecutivo del GAMT.....	172
5.8. Contenido de Manual de Organización y Funciones.....	175
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	176
CONCLUSIONES	176
BIBLIOGRAFÍA	158
WEBLOGRAFIA	159
ANEXOS.....	

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: ORGANIGRAMA GENERAL.....	32
ILUSTRACIÓN 2:ORGANIGRAMA ESPECIFICO	32
ILUSTRACIÓN 3: ORGANIGRAMA VERTICAL	33
ILUSTRACIÓN 4: ORGANIGRAMA FUNCIONAL	33
ILUSTRACIÓN 5: ORGANIGRAMA DE PUESTOS Y UNIDADES	34
ILUSTRACIÓN 6: ORGANIGRAMA VETICAL	34
ILUSTRACIÓN 7: ORGANIGRAMA HORIZONTAL.....	35
ILUSTRACIÓN 8: ORGANIGRAMA MIXTO.....	35
ILUSTRACIÓN 9: ORGANIGRAMA DE BLOQUE.....	36
ILUSTRACIÓN 10: VERBOS COMUNES PARA USAR EN LA REDACCION DE LAS FUNCIONES	48
ILUSTRACIÓN 11: COMO SE CONSTITUYE UN OBJETIVO.....	167

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: CARACTERISTICAS DEL CONTROL	53
TABLA 2: TIPOS DE CONTROL EN RELACION ALTIEMPO.....	53
TABLA 3: REQUISITOS DE CONTROL.....	54
TABLA 4: ETAPAS DEL PROCESO DE CONTROL	54
TABLA 5: ANTECEDENTES DE CONTROL INTEGRAL	55
Tabla 6: RESPONSABILIDADES POR EL CONTROL INTERNO SEGÚN EL COSO	61
TABLA 7: FACTORES DEL AMBIENTE DEL CONTROL	63
TABLA 8: ANÁLISIS DE LA MISIÓN (SMART)	88
TABLA 9: ANÁLISIS DE LA VISIÓN (SMART)	89
TABLA 10: FRECUENCIAS - ÓRGANO EJECUTIVO 2018	92
TABLA 11: CODIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL ÓRGANO EJECUTIVO DEL GAMT DE LA GESTIÓN 2018	93
TABLA 12: PLAN DE TRABAJO PARA LA ELABORACION DEL MOF - GAMT 2023.....	99
TABLA 17: FORM. SOA - 01 - GAMT	102
TABLA 18 : FORM. SOA - 01 - GAMT.....	106
TABLA 19: FORM. SOA - 01 - GAMT	110
TABLA 20: FORM. SOA - 01 - GAMT	115
TABLA 21: FORM. SOA - 01 - GAMT	121
TABLA 13: LISTA DEL PERSONAL DE LA SECRETARIA MUNICIPAL DE SALUD	126
TABLA 14: LISTA DE PERSONAL DE LA SECRETARIA MUNICIPAL DE DESARROLLO HUMANO.....	136
Tabla 15: LISTA DE PERSONAL DE LA SECRETARIA MUNICIPAL DE MEDIO AMBIENTE Y GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN.....	141
TABLA 16: FORMULARIO DESCRIPTIVO PARA EL MOF - MP	146
TABLA 22: FRECUENCIAS - ÓRGANO EJECUTIVO 2023	150

TABLA 23: CODIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL ÓRGANO EJECUTIVO DE LA GESTION 2023	152
TABLA 24:SIGLAS DE LAS AREAS Y UNIDADES ORGANIZACIONALES GESTION 2023	159
TABLA 25: LISTADO DE VERBOS COMUNES PARA INDICAR FUNCIONES POR NIVELES JERARQUICOS.....	168
TABLA 26:CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARALA ACTUALIZACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES DEL GAMT	170
TABLA 27: PRESUPUESTO PARA LA ACTUALIZACION Y DIFUSION DEL MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES.....	171
Tabla 28: PROGRAMA DE SOCIALIZACION Y DIFUCION DEL MOF	173

INDICE DE ANEXOS

- ANEXO 1.** Estructura Organizativa – 2023 Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.
- ANEXO 2.** Esquema de Investigación.
- ANEXO 3.** Cronograma de Gantt. (Periodo 1 y 2 del 2023)
- ANEXO 4.** Decreto Municipal 011/2021.
- ANEXO 5.** Formulario de Información para el Manual de Organización y Funciones (MOF)- (FORM.SOA -01-GAMT). Despacho del Alcalde
- ANEXO 6.** Formulario de Información para el Manual de Organización y Funciones (MOF)- (FORM.SOA -01-GAMT). Sub Alcaldía
- ANEXO 7.** Formulario de Información para el Manual de Organización y Funciones (MOF)- (FORM.SOA -01-GAMT). Secretaria Municipal de Administración, Economía y Finanzas.
- ANEXO 8.** Formulario de Información para el Manual de Organización y Funciones (MOF)- (FORM.SOA -01-GAMT). Secretaria Municipal de Planificación Integral para el Desarrollo.
- ANEXO 9.** Formulario de Información para el Manual de Organización y Funciones (MOF)- (FORM.SOA -01-GAMT). Secretaria Municipal de Desarrollo Económico y Productivo.
- ANEXO 10.** Formulario de Información para el Manual de Organización y Funciones (MOF)- (FORM.SOA -01-GAMT). Secretaria Municipal de Infraestructura y Servicios Públicos.
- ANEXO 11.** Formulario de Información para el Manual de Organización y Funciones (MOF)- (FORM.SOA -01-GAMT). Secretaria Municipal de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.
- ANEXO 12.** Plan Operativo Anual Individual Gestión 2022. Formulario SAP N°002-GAMT.
- ANEXO 13.** Metodología para la Elaboración de Manuales de Organización y Funciones.
- ANEXO 14.** Decretos y Reglamentos.

- ANEXO 15. Manuales Administrativos Gestión 2003.**
- ANEXO 16. Plan Estratégico Institucional del GAMT 2021-2025.**
- ANEXO 17. Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.**
- ANEXO 18. Reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA).**
- ANEXO 19. Formulario de Entrevistas.** Secretaria Municipal de Desarrollo Humano.
- ANEXO 20 Formulario de Entrevistas.** Secretaria Municipal de Salud.
- ANEXO 21. Formulario de Entrevistas.** Secretaria Municipal de Medio Ambiente y Gestión de la Cooperación.
- ANEXO 22. DM 001-2022 Estructura Organizativa.**
- ANEXO 23. Fotos** Ubicación de la Secretaria de Planificación Integral para el Desarrollo.
- ANEXO 24. Fotos** Análisis Documental
- ANEXO 25. Entrevista a la Secretaria Municipal de Desarrollo Humano.**
- ANEXO 26. Entrevista a la Secretaria Municipal de Salud.**
- ANEXO 27. Entrevista a la Secretaria Municipal de Medio Ambiente y Gestión de la Cooperación**
- ANEXO 28. Validación de Información.**
- ANEXO 29. Notas Emitidas – Remitidas Administrativas para la Elaboración del MOF.**