

# **PLAN DE INVESTIGACIÓN**

## **1. ANTECEDENTES**

El Gobierno Municipal de la Ciudad de Tarija y la Provincia Cercado, fue creado el 17 de mayo de 1784, con el nombre de Junta Municipal mediante Ordenanza del Gobernador de la Villa de Potosí, su Organización Administrativa, fue normada el 12 de septiembre de 1972, mediante el Decreto Ley N° 10460

La Institución Municipal trae su origen de la Constitución de 1839 que se creó en remplazo de los antiguos ayuntamientos de régimen colonial, los que fueron suprimidos por la Ley del 21 de junio de 1826. Años más tarde en 1841 fue suprimida y reinstalada en 1848.

En 1967 la Constitución afirmo y garantizo la Autonomía Municipal, pero mantuvo la diferenciación entre las 9 capitales y el resto; en 1972 DL Ley de Participación Popular, inspeccionó la Autonomía Municipal pero solo desde el 1985 se restaurado el régimen democrático municipal a través de la Ley Orgánica Municipal.

A partir de la Nueva Constitución Política del Estado, del 7 de febrero 2009 y la aprobación de la Ley Nro. 482, de 9 de enero 2014, Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, se pone en vigencia la nominación para todos los Gobiernos Autónomos Municipales, por lo cual tiene como objeto regular la Estructura Organizativa y funcionamiento de los Gobiernos Autónomos Municipales.

Mediante Resolución del Concejo N° 073/95 del 20 de junio de 1995, se cambia el Nombre de Honorable Alcaldía Municipal de Tarija por el de “Gobierno Municipal de la Ciudad de Tarija y la Provincia Cercado”

Actualmente el Gobierno Municipal aún se encuentra sujeta a la Ley N° 2028 “Ley de Municipalidades” que fue aprobada el 19 de octubre de 1999.

En la Ley Nro. 482, Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, en Artículo 4 (Constitución de Gobiernos Autónomos Municipales), se establece que el Gobierno Autónomo Municipal está constituido por dos Órganos:

- Concejo Municipal, como Órgano Legislativo, Deliberativo y Fiscalizador.
- Órgano Ejecutivo (Alcalde Municipal).

Las funciones del Concejo Municipal y del Órgano Ejecutivo, no pueden ser reunidas en un solo Órgano, no son delegables entre sí, de acuerdo a lo establecido en la Constitución Política del Estado Art. 283 y la Ley N° 031 Marco de Autonomías y Descentralización Art. 34.

El Órgano Ejecutivo del GAMT, ejerce sus facultades, atribuciones y funciones administrativas, a través de los siguientes niveles jerárquicos que establece en la Resolución Suprema N° 217055 (Normas Básicas de Sistema Organización Administrativa) Art. 20.

- **Nivel Directivo.** - En el cual se establecen los objetivos, políticas y las estrategias del GAMT.

Este Nivel corresponde al Alcalde Municipal.

- **Nivel Ejecutivo.** - En el cual se aplican las políticas y se toman las decisiones para el funcionamiento del Órgano Ejecutivo del GAMT de acuerdo con los lineamientos definidos en el Nivel Directivo.

Este Nivel corresponde a las Secretarías Municipales.

- **Nivel Operativo.** - Donde se organiza y controla la ejecución de las operaciones del GAMT.

Este Nivel corresponde a las Direcciones, Unidades y Oficinas.

El GAMT aplica los tipos de unidades organizacionales de acuerdo a lo que establece en la Resolución Suprema N° 217055 (Normas Básicas de Sistema Organización Administrativa) Art. 22.

- **Sustantivas.** - Cuyas funciones contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos de la Entidad.
- **Administrativas.** - Cuyas funciones contribuyen indirectamente al cumplimiento de los objetivos de la entidad y prestan servicios a las unidades sustantivas para su funcionamiento.
- **De Asesoramiento.** - Cumplen funciones de carácter consultivo y no ejercen autoridad lineal sobre las demás unidades.

## 1.1. Base Legal

El Gobierno Autónomo Municipal de Tarija (GAMT) se fundamenta de manera enunciativa y no limitativa, por la siguiente base legal:

- La Nueva Constitución Política del Estado, 7 de febrero de 2009.
- La Ley Nro. 031, de 19 de julio de 2010, Ley de Marco de autonomías y descentralización “Andrés Ibáñez”.
- La Ley Nro. 482 de 9 de enero de 2015, Gobiernos Autónomos Municipales
- La Ley General de Trabajo 8 de diciembre de 1942 y su Decreto Reglamentario.
- La Ley Nro. 1178 el 20 de julio de 1990 de Administración y Control Gubernamentales.
- La Ley Nro. 2027, de 27 de octubre, Estatuto del funcionario Público.
- La Ley Nro. 2104 de 21 de junio de 2000, Modificatoria a la ley N 2027 al Estatuto del Funcionario Público.
- Ley Nro. 2341 de 23 de abril de 2002, Ley de Procedimiento Administrativo.
- Decreto Supremo Nro. 23318 – A del 3 de noviembre de 1992 Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública, Modificado mediante el Decreto Supremo 26237 del 29 de junio de 2001 Reglamento de la Responsabilidad por Función Pública.
- Decreto Supremo Nro. 27349 2 de febrero del 2004, Modificaciones al Reglamento de Desarrollo Parcial de la Ley Nro. 2027 de Estatuto de Funcionario Público.
- Resolución Suprema N°217055, 20 de mayo de 1997, Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.

## **2. FUNDAMENTACIÓN**

El presente Proyecto de Investigación aportara diferentes aspectos investigativos sociales e individuales permitiendo dar un sentido claro y preciso.

### **2.1. Justificación Teórica**

La investigación propuesta busca la aplicación de la teoría y práctica profesional con los conceptos básicos y el trabajo a desarrollar a través de la elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF) del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Municipal.

La Estructura Organizacional es parte fundamental para toda Organización, ya independientemente de su tamaño, es una herramienta que ayuda identificar y definir como estará organizada la institución y cómo será su funcionamiento con el fin de brindar un servicio a la población y lograr alcanzar los objetivos trazados por la institución de manera eficiente y eficaz.

La Institución debe contar con un Manual de Organización y Funciones donde especifique de manera detallada las funciones y atribuciones de cada una de sus áreas (secretarías, direcciones, unidades y oficinas).

### **2.2. Justificación Práctica**

El proyecto de práctica profesional permitirá realizar un análisis retrospectivo y prospectivo Organizacional de Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.

Para realizar el presente proyecto se analizará las fuentes de información base:

- Disposiciones legales vigentes relativas a las competencias municipales y en materia de organización.
- Plan Estratégico Institucional (PEI).
- Los POAI de los funcionarios públicos del Órgano Ejecutivo de la gestión 2022.
- Manual de Organización y Funciones de la Gestión 2010 del GAMT.
- Y otros documentos que se consideren necesario para el Análisis Organizacional.

El GAMT ya cuenta con un rediseño de la Estructura Organizativa (**Ver Anexo N°1**), aprobada mediante Decreto Municipal y de manera que se pretende realizar la elaboración Manual de Organización y Funciones respecto a la estructura que ya se tiene.

Para la elaboración del Manual de Organización y Funciones, se hará una actualización de los datos de la Codificación y las frecuencias de las Áreas y Unidades Organizacionales de la Estructura Organizativa del Órgano Ejecutivo.

Se realizará el Manual de Organización y Funciones con el fin de cumplir con el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA) y las Normas Básicas de Sistema de Organización Administrativa, donde establece que se debe contar con sus respectivos Manuales Administrativos.

### **2.3. Justificación Social**

El presente trabajo de investigación contribuirá al mejoramiento del desempeño de los funcionarios públicos en sus Áreas y Unidades Organizacionales, mediante el cual se evaluará el nivel de eficacia y eficiencia de la Estructura Organizativa del Órgano Ejecutivo del GAMT con relación al logro de los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el Plan Estratégico Individual (PEI).

### **2.4. Justificación legal**

Después de una verificación se ha podido constatar que el Gobierno Autónomo Municipal de Tarija, no tiene elaborado un Manual de Organización y Funciones en las cuales incluya las funciones que deben cumplir los funcionarios públicos dentro de su Área y Unidad Organizacional.

Para poder desarrollar el Manual de Organización y Funciones se tiene que tomar en cuenta las siguientes normativas:

- Ley Nro. 1178 el 20 de 1990, de Administración y Control Gubernamental, en el artículo 14 y 15, dispone que el control gubernamental interno se ejerce por los servidores de las unidades ejecutoras de las operaciones, por los responsables superiores de las operaciones realizadas y por la Unidad de Auditoría Interna de cada Entidad. Su ejercicio es regulado por las normas básicas que emita la Contraloría General de la República, por las normas básicas del sistema de administración que dicte el Ministerio de Finanzas y por los Reglamentos, Manuales e Instructivos Específicos que elabore cada Entidad Pública.
  
- Ley Nro. 482, 9 de enero de 2014, Gobiernos Autónomos Municipales, en el Artículo N° 1 establece como objeto regular la estructura organizativa y funcionamiento de los Gobiernos Autónomos Municipales de manera supletoria.

- En el Artículo Nro. 24, establece que el órgano ejecutivo Municipal tendrá como Estructura básica a un Alcalde y Secretarios, pudiendo incluir a Sub Alcaldías, Entidades Desconcentradas Municipales, Entidades Descentralizadas Municipales, Empresas Municipales y otras Unidades Administrativas según se requiera.

La presente ley se usará como una base para poder identificar como debe estar estructurado el Órgano Ejecutivo del GAMT, porque mediante esta estructura se va a diseñar el Manual de Organización y Funciones.

- Decreto Municipal Nro. 011/2021, mediante este decreto se aprueba las funciones y atribuciones de las secretarías y Direcciones, que servirá de base para la redacción y elaboración del Manual de Organización y Funciones.

- Decreto Edil Nro. 020/2021, Reglamento Específico de Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA), tomando en cuenta que el Artículo Nro. 10 establece las etapas para el análisis Organizacional, así mismo en el Artículo Nro. 14, inciso (i), donde se establece los Criterios para ejecutar las etapas del proceso de Diseño o Rediseño Organizacional dentro del Órgano Ejecutivo del GAMT.

- Constitución Política del Estado, en el Artículo 283, establece que el Gobierno Autónomo Municipal, está constituido por un consejo Municipal y un Órgano Ejecutivo, presidido por la Alcaldesa o Alcalde.

Consideramos la Constitución Política del Estado por qué en el presente trabajo de investigación tendrá como objeto de estudio el Órgano Ejecutivo del GAMT que está establecido en el Artículo 283 para así contemplar la CPE.

- Resolución Suprema Nro. 217055, 20 de mayo de 1997, Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, en el Art.2 el Sistema de Organización Administrativa tiene por objetivo optimizar la estructura organizacional del

apartado estatal, reorientándolo para prestar un mejor servicio a los usuarios, de forma que acompañe eficazmente los cambios que se produce en el plano económico, político, social y tecnológico.

En el Art. 15 El Diseño Organizacional se formaliza en los siguientes documentos aprobados mediante resolución interna pertinente: Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos.

En el Art. 20 se establecen los Niveles Jerárquicos y el Art. 22 se establece la Clasificación de las Unidades Organizacionales.

## **2.5. Justificación Institucional**

El presente Trabajo de Investigación ayudará al Gobierno Autónomo Municipal de Tarija a mejorar el funcionamiento de cada Área y Unidad Organizacional.

El Manual de Organización y funciones permitirá definir claramente las funciones de cada Área y Unidad Organizacional, promoviendo la eficiencia y la eficacia y proporcionando confiabilidad de información para realizar el Control Interno, como lo establece la Ley Nro. 1178, Ley de Administración y Control Gubernamental en el Art. 13.

## **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **3.1. Identificación del Problema**

El GAMT actualmente no cuenta con un Manual de Organización y Funciones como herramienta para formalizar el Marco Organizativo Institucional y que permita una adecuada asignación y delimitación de responsabilidades en todas las Áreas y Unidades Organizacionales.

La institución sí cuenta con un Decreto Municipal 011/2021, 17 de febrero 2021, que aprueba las atribuciones y funciones de las Unidades y Áreas Organizacionales del Órgano Ejecutivo, pero no se tienen desarrollado las funciones y atribuciones de algunas unidades y oficinas, de modo que este decreto es un documento supletorio es decir es el que reemplaza al Manual de Organización y Funciones en su ausencia.

### **3.2. Definición del Problema**

El GAMT no cuenta con un Manual de Organización y Funciones del Órgano Ejecutivo para la Gestión 2023, considerando que a la fecha solo cuenta con normativa supletoria para su funcionamiento y Control Interno en el Órgano Ejecutivo.

### **3.3. Formulación del Problema**

¿Qué herramienta organizacional ayudará a mejorar el Control Interno del Órgano Ejecutivo del GAMT?

## **4. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS**

El diseño del Manual de Organización y funciones servirán como instrumento para mejorar el control Interno del Órgano Ejecutivo del GAMT.

**Variable independiente (X)**

Manual de Organización y funciones.

**Variable dependiente (Y)**

Control Interno.

**Termino lógico**

Servirá.

**Objeto de estudio**

Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.

#### 4.1. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p style="text-align: center;"><b>Variable independiente (X)</b></p> <p style="text-align: center;">Manual de Organización y funciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura Organizativa.</li> <li>- Tareas y actividades.</li> <li>- Funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de niveles.</li> <li>- Cantidad de tareas y actividades.</li> <li>- Cantidad de funciones.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Variable dependiente (Y)</b></p> <p style="text-align: center;">Control Interno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura Organizativa.</li> <li>- Actividades de Control.</li> <li>- Información y comunicación.</li> <li>- Evaluación del Riesgo.</li> <li>- Ambiente de control.</li> <li>- Monitoreo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de Niveles.</li> <li>- Las tareas y responsabilidades, la autoridad y responsabilidad dentro de la Estructura Organizacional.</li> <li>- Actividades y resultados.</li> <li>- Estructura orgánica y asignaciones de autoridad y responsabilidades.</li> <li>- Evaluaciones puntuales o auto evaluaciones.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración Propia (2023).

## **5. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **5.1. Objetivo general**

Determinar un Manual de Organización y Funciones Gestión 2023 para el Control Interno del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija del Órgano Ejecutivo.

### **5.2. Objetivos Específicos**

- Identificar y Recopilar información del GAMT para hacer un análisis retrospectivo y prospectivo.
- Identificar la misión, visión y objetivo institucional del GAMT, para garantizar que el Manual de Funciones esté alineado con los objetivos estratégicos de la institución.
- Identificar y analizar las funciones y atribuciones específicas de cada área y unidad organizacional del GAMT, para garantizar que el Manual de Funciones sea claro y preciso.
- Actualizar la codificación de la estructura organizacional del Año 2021 para el año 2023 del GAMT, para asegurar que el Manual de Funciones refleje la estructura vigente.
- Actualizar las frecuencias de la Estructura Organizativa del Órgano Ejecutivo del año 2021 para el año 2023, para reflejar la cantidad de Áreas y Unidades Organizacionales vigentes.
- Utilizar un instrumento de recopilación de datos para el levantamiento de información de las Áreas y Unidades Organizacionales del GAMT, para garantizar la elaboración del Manual de Organización y Funciones.

- Mejorar el desarrollo de los procesos operativos y el control interno, para asegurar que el Manual de Organización y Funciones contribuya a la mejora de la gestión de la institución.

## **6. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

El presente Proyecto de práctica Profesional se recurrió a fuentes primarias y fuentes secundarias para la recolección de Información.

### **6.1. Tipo de Investigación**

#### **6.1.1. Estudio Exploratorio.**

Según el Autor Fidias G. Arias (2006), sostiene la siguiente definición: “La investigación Exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos”. (Pág. 23)

#### **6.1.2. Estudio Descriptivo.**

Según el Autor Fidias G. Arias (2006), sostiene la siguiente definición: “La Investigación descriptiva en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de conocer su estructura o comportamiento”. (Pag24)

Para el presente trabajo de investigación, se desarrollará una investigación exploratoria ya que se llevó a cabo la investigación en una fase preliminar y esta se

encarga de generar hipótesis que puedan impulsar el desarrollo de la investigación (pasantía), así también una investigación descriptiva con un enfoque cualitativo y cuantitativo, con un estudio de alcance explicativo, utilizando diferentes métodos como el método de observación directa, cuestionarios y entrevistas.

- **Enfoque Cualitativo:** Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de la investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.
  
- **Enfoque Cuantitativo:** Utiliza la recolección de datos para aprobar hipótesis con base a la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

## **6.2. Métodos y Técnicas**

### **6.2.1. Métodos de investigación**

El presente Proyecto de Practica Profesional se utilizará los métodos tales como:

- **Método deductivo**

Según Barchini (2006), “el método deductivo consiste en extraer razonamientos lógicos de aquellos anunciados ya dados en síntesis este método va de la causa al efecto, de lo general a lo particular, es prospectivo y teórico comprueba su validez basándose en datos numéricos y precios; cuenta con un enfoque cuantitativo”.

- **Método Inductivo**

Según Abreu José Luis (2014) Mediante este Método se logra Observar, estudiar, conocer las diferentes peculiaridades comunes o genéricas que logran reflejarse en un grupo de realidades para obtener una propuesta sobre un tema a investigar; este método esta generalmente asociado con el enfoque cualitativo.

Para este trabajo se utilizará tanto el Método deductivo e Inductivo que ayudará a recopilar, analizar la información base para la Elaboración del Proyecto de forma oral y escrita.

- **Método Normativo**

Tiene la finalidad de encuadrar un determinado hecho social dentro de las normas jurídicas establecidas respetando la jerarquía de la norma y su estructura jurídica.

### **6.1.3. Técnicas de Investigación**

- **Observación Directa**

Según Tamayo (1991), la observación directa se presenta “cuando el investigador corrobora los datos que ha tomado de otros, ya sea de testimonios orales o escritos de personas que han tenido contacto de primera mano con la fuente que proporciona los datos”.

A través de esta técnica se podrá analizar y recopilar información de forma directa por lo cual seremos parte del GAMT mediante una pasantía ya que podremos observar de cerca cómo se encuentra la institución y así mismo tendremos el acceso a documentos confidenciales, como también contaremos con el apoyo del jefe de

Unidad Organización y Métodos que nos ayudará con información para el proceso y elaboración de la investigación.

Mediante este método se hará uso de cuaderno de apuntes, fotos, videos, grabaciones que nos permitirá obtener una información clara y precisa.

- **Entrevista**

Según Richards et al (1992:303), “es una conversación dirigida entre el investigador y un individuo o grupo de individuos con el propósito de recolectar información”.

Esta técnica se lo realizara con el fin de obtener información necesaria para el proyecto de investigación, donde se realizará entrevistas personales a los funcionarios públicos claves (ejecutivo, directivo y jefes de unidad) de la institución; las mismas que se realizaran en horario de trabajo y se tendrá como guía un formulario definido.

- **Revisión de documentos o Análisis de Contenido**

Consiste en la revisión de documentos, normas, reglamentos, decretos, leyes por las que se rige la institución, lo cual servirá como base para la elaboración del proyecto.

- **Censo**

Según Bavaresco (2001), el censo es un estudio de todo y cada uno de los elementos de la población para obtener una misma información.

## **7. POBLACIÓN Y MUESTREO**

### **7.1. Población para el Manual de Organización y Funciones**

La población objeto a estudio se tomará en cuenta la Estructura Organizativa del Órgano Ejecutivo de GAMT.

#### **a. Población**

Para determinar el tamaño de población o universo objetivo, se tuvo que extraer información de la Estructura Organizativa del Órgano Ejecutivo del GAMT de manera que se solo tomara en cuenta a la Secretaria Municipal de Salud, Secretaria Municipal de Desarrollo Humano y Secretaria Municipal de Medio Ambiente y Gestión de la Cooperación por el motivo que no se cuenta con ningún tipo de información, de tal forma que se cuenta con un total de 45 Áreas y Unidades Organizacionales.

#### **b. Muestreo**

Considerando y coordinando con el Jefe Unidad de Organización y Métodos Licenciado Álvaro Darwich instruye que se hará un censo, el principal objeto de investigación es de obtener información sobre las características o parámetros de la población, ya que la población a estudiar esta clara mente definida y limitada este punto será manejado bajo la perspectiva de un censo poblacional, es decir un recuento de las Secretarías Municipales de Desarrollo Humano, Salud y Medio Ambiente de acuerdo a su Estructura Organizativa.

## **8. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Para este trabajo es importante especificar el alcance que tendrá nuestra investigación para esto se consideró las siguientes delimitaciones

### **8.1. Delimitación teórica**

El trabajo de investigación está encaminado específicamente en la elaboración de un Manual de Organización y Funciones del Gobierno Autónomo Municipal para la Gestión 2023 en el Área de Organización y Métodos.

### **8.2. Delimitación geográfica**

El presente trabajo de investigación pasantía se realizar en el departamento de Tarija, Provincia cercado en el Gobierno Autónomo Municipal de Tarija, la institución se encuentra Ubicada en el Barrio Alto Salamanca, Calle Maritza Navajas Esq. Luis Carrasco.

### **8.3. Delimitación temporal**

La duración del presente proyecto será en un semestre, la misma será desarrollada entre el febrero hasta octubre del 2023, la información que se va a usar para la investigación es del año 2018 hasta el año 2023.

## **9. ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN**

Este esquema realizado sirvió de gran ayuda, ya que muestra lo que realmente se pretende realizar. (**Ver anexo N°2**)

## **10. DIAGRAMA DE GANTT**

Se realizó el Cronograma de Gantt que permitió tener de manera clara y específica las actividades de investigación a desarrollar durante la duración del Trabajo. (**Ver anexo N°3**).

# **MARCO TEÓRICO**

## INTRODUCCIÓN

El Marco Teórico que se desarrollará a continuación nos permitirá conocer los conceptos básicos necesarios para nuestro perfil de investigación y explorar las mejores prácticas y enfoques teóricos existentes en el campo, brindando una base sólida y generar conocimiento.

Nuestro Marco Teórico contara con 3 capítulos:

- Capítulo I: Manual de Organización y Funciones
- Capítulo II: Control Interno
- Capítulo III: Conceptos Normativos

# **CAPITULO I**

# **CAPITULO I**

## **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

### **1.1. LA ORGANIZACIÓN**

#### **1.1.1. Definición**

Según Idalberto Chiavenato (2011), define “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas” (pag.6).

#### **1.1.2. Organización como Función e Institución**

##### **1.1.1.1. Organización Como Función**

Según Ivan Thompson (2021), “La organización es el acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos”.

##### **1.1.1.2. Organización Como Institución**

Según Ivan Thompson (2021), “Una organización es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, sean de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, que logren determinados fines.

#### **1.1.3. Principios de la Organización**

Según José May y Otros (2021), existen nueve principios que proporcionan el autor para establecer una organización racional, se encuentran estrechamente relacionados (Pág. 16 y 17).

Dichos principios son:

- **Del objetivo:** Todos y cada una de las actividades establecidas en las organizaciones deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.
- **Especialización:** El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible a la ejecución de una sola actividad.
- **Jerarquía:** Es necesario establecer centros de autoridad de la que emane la comunicación necesaria para lograr los planes en los cuales la autoridad y responsabilidad fluyan en una línea clara ininterrumpida.
- **Paridad de autoridad y responsabilidad:** A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
- **Unidad de mando:** Al determinar un centro de autoridad decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un supervisor.
- **Difusión:** Para maximizar las ventajas de la organización, las organizaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.
- **Amplitud o tramo de control:** Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas las funciones eficientemente.
- **Coordinación:** Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio.
- **Continuidad:** Una vez que se ha establecido la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

## **1.2. TIPOS DE ORGANIZACIÓN**

Según Idalberto Chiavenato (1999), Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. (pág. 2).

### **1.2.1. Organizaciones según sus fines**

#### **1.2.1.1. Organizaciones con fines de lucro**

Según Promonegocios (2021), Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.

#### **1.2.1.2. Organizaciones sin fines de lucro:**

Según, Promonegocios (2021), Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.

### **1.2.2. Organizaciones según su formalidad**

#### **1.2.2.1. Organizaciones Formales**

Según Idalberto Chiavenato (2006), la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la

finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido (pag.160).

Este tipo de organizaciones (formales), pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

- **Organización Lineal:** Según Idalberto Chiavenato (2006), Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. (Pag.160).
- **Organización Funcional:** Según Idalberto Chiavenato (2006), Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. (Pag.162).
- **Organización Línea-Staff:** Según Idalberto Chiavenato (2006), El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados (Pag.165).
- **Comités:** Según Idalberto Chiavenato (2006), Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones (Pag.169).

### **1.2.2.2. Organización Informal**

Según Michael A. Hitt y otros (2006), “La organización informal consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización” (Pág. 237).

### **1.2.3. Organizaciones según su grado de centralización**

#### **1.2.3.1. Organizaciones Centralizadas**

Según Idalberto Chiavenato (2006), En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores (Pág.)

#### **1.2.3.2. Organizaciones Descentralizadas**

Según Idalberto Chiavenato (2006), En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad (Pág.).

## **1.3. LOS SISTEMAS EN LAS ORGANIZACIONES**

### **1.3.1. Definición de Sistema**

Según Chiavenato (2002), “Un sistema se define como el conjunto integrado de partes relacionadas estrecha y dinámicamente, que desarrolla una actividad o función y está destinado a alcanzar un objetivo específico” (Pag.58).

### **1.3.2. Características de un Sistema a una Organización**

Según Roxana Silva Murillo (2009;158), dentro del proceso administrativo de una organización, las funciones básicas están caracterizadas por:

- La Planeación define lo que pretende realizar la organización en el futuro y cómo debe realizarlo. Define los objetivos para el futuro desempeño organizacional.
- La Organización busca los medios y recursos necesarios que permitan llevar a cabo planeación, reflejando la manera de cómo la organización o empresa intenta cumplir los planes.
- La Dirección representa la puesta en marcha de lo que fue planeado y organizado.
- El Control representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional.

### **1.3.3. La Organización como Sistema Abierto**

Según Idalberto Chiavenato (2006), El concepto de sistema abierto es perfectamente aplicable a la organización empresarial. Las organizaciones un sistema creado por el hombre y mantiene una dinámica interacción con su medio ambiente, sean clientes, proveedores, la competencia, entidades sindicales, órganos gubernamentales y otros agentes externos. Influye sobre el medio ambiente y recibe influencia de él.

Además, es un sistema integrado por diversas partes o unidades relacionadas entre sí, que trabajan en armonía unas con las otras, con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

#### **1.3.4. La Organización como Sistema Cerrado**

Según Idalberto Chiavenato (2006), No presentan intercambio con el medio ambiente que los circunda, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental. Siendo así, no reciben influencia del ambiente ni influyen en él. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia afuera. (Pag.412).

### **1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

#### **1.4.1. Definición**

Según Michael Hitt y otros (2006), se define como “la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina” (Pág. 230).

#### **1.4.2. Características**

Según Ana Isabel Sordo (Hubspot;2021) considera las siguientes características:

- Muestra cómo se toman las decisiones
- Cumple objetivos
- Define las áreas y puestos
- Representa cómo trabaja la empresa
- Está en movimiento continuo

### **1.4.3. Importancia**

Según Gestipolis (2014), la estructura organizacional se diseña y orienta tradicionalmente en interdependencia con la estrategia empresarial y los objetivos determinados en la planificación, continuando así el ya mencionado ciclo del proceso administrativo, planificación, organización, dirección y control.

## **1.5. DISEÑO ORGANIZACIONAL**

### **1.5.1. Definición**

Según Michael Hitt y otros (2006), “El diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para delinear las estructuras organizacionales adecuadas” (Pag.230).

### **1.5.2. Importancia del diseño organizacional**

Según Westfield Business school (2018), detalla de la siguiente manera:

- El diseño organizativo facilita que la empresa sea capaz de desarrollar determinados comportamientos o patrones de interacción entre sus agentes, que resulten claves para la consecución exitosa de los fines organizativos.
- El diseño organizativo propone un uso racional e intencionado de las variables de diseño con el objetivo de lograr que la empresa sea mejor que sus competidores en la realización de determinadas actividades clave. De este modo, un adecuado diseño de la organización puede constituirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible y duradera.
- El diseño organizativo permite modificar el funcionamiento de la organización y racionalizar la asignación y el uso de recursos que redundan en mayores niveles de eficiencia.

### 1.5.3. Dimensiones del diseño organizacional

Según Franklin Fincowsky (2014), las dimensiones de la organización permiten entender la fisonomía que una de ellas adopta y la dinámica con la que actúa. De acuerdo con este criterio, las dimensiones pueden clasificarse en estructurales y contextuales. (Pag.4 y 5).

Las dimensiones organizacionales corresponden a dos tipos:

#### 1.5.3.1. Dimensiones estructurales

- **Formalización:** Representa la cantidad de documentación escrita en la organización.
- **Especialización:** Es el grado por el cual las tareas organizacionales son subdivididas en funciones separadas.
- **Estandarización:** Es la extensión en la cual actividades con trabajos similares son desarrolladas de una manera uniforme.
- **Jerarquía de autoridad:** Describe quién reporta a quién y el tramo de control de cada administrador.
- **Complejidad:** Se refiere al número de actividades o subsistemas dentro de la organización.
- **Centralización:** Se refiere al nivel jerárquico que tiene una autoridad para tomar una decisión.
- **Profesionalismo:** Es el nivel formal de educación y entrenamiento de empleados.
- **Razones de personal:** Se refiere a la designación de personas a varias funciones y departamentos.

### 1.5.3.2. Dimensiones contextuales

Las dimensiones contextuales representan un conjunto de elementos en la que yacen las estructuras y los procesos de trabajo.

- **Tamaño:** Es la magnitud de la organización representada por el número de empleados.
- **Tecnología organizacional:** Es la naturaleza del subsistema de producción, e incluye las acciones y técnicas usadas para cambiar las entradas de la organización en salidas.
- **El ambiente externo:** Incluye los elementos fuera de los límites de la organización.
- **La estrategia y objetivos de la organización:** Definen el propósito y técnicas competitivas que las diferencian de otras organizaciones similares.
- **La cultura de la organización:** Es el fundamento de un conjunto de valores claves.

## 1.6. ORGANIGRAMA

### 1.6.1. Definición

Según Michael Hitt y otros (2006), “El organigrama ilustra las relaciones que existen entre las unidades, así como las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos” (Pag.230).

### 1.6.2. Objeto

Según Academia (2023), Son el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

### **1.6.3. Utilidad**

Según Academia (2023), algunas de las principales razones por las que los organigramas se consideran de gran utilidad, son:

- Representan un elemento técnico valiosos para el análisis organizacional.
- Aportar una imagen formal de la organización.
- Proveer el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación para cada miembro y su ubicación.
- Constituir un elemento técnico valioso para el análisis organizacional
- Dotar a la organización de una visualización amplia y completa de su estructura.
- Es una fuente de consulta.

### **1.6.4. Tipos de Organigrama**

Según Franklin Fincowsky (2009), los organigramas pueden clasificarse según cuatro grandes criterios:

#### **1.6.4.1. Por su naturaleza**

- **Microadministrativos**

Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

- **Macroadministrativos**

Contienen información de más de una organización.

- **Mesoadministrativos**

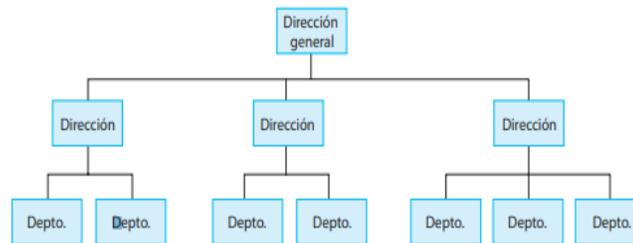
Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

#### 1.6.4.2. Por su ámbito

- **Generales**

Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.

#### ILUSTRACIÓN 1: ORGANIGRAMA GENERAL



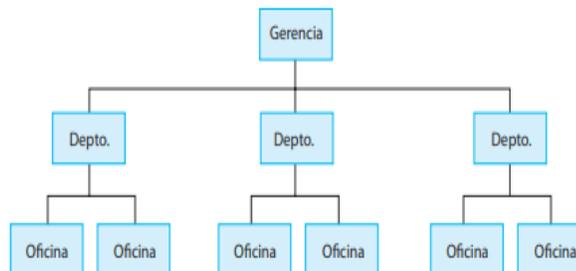
**Fuente:** Organización Empresas, Enrique Benjamín Franklin (2009), Pág. 125, McGraw-Hill Companies.

En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

- **Específicos**

Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

#### ILUSTRACIÓN 2: ORGANIGRAMA ESPECIFICO



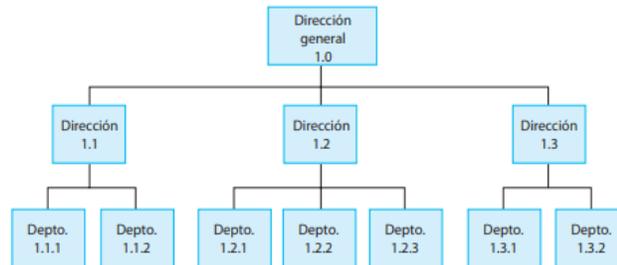
**Fuente:** Organización Empresas, Enrique Benjamín Franklin (2009), Pág. 126, McGraw-Hill Companies.

### 1.6.4.3. Por su contenido

#### ▪ Integrales

Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.

### ILUSTRACIÓN 3: ORGANIGRAMA VERTICAL

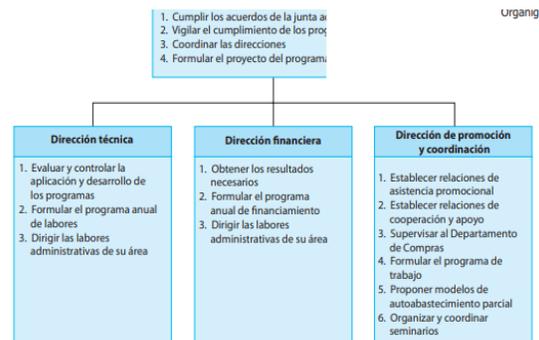


**Fuente:** Organización Empresas, Enrique Benjamín Franklin (2009), Pág. 126, McGraw-Hill Companies.

#### ▪ Funcionales

Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

### ILUSTRACIÓN 4: ORGANIGRAMA FUNCIONAL

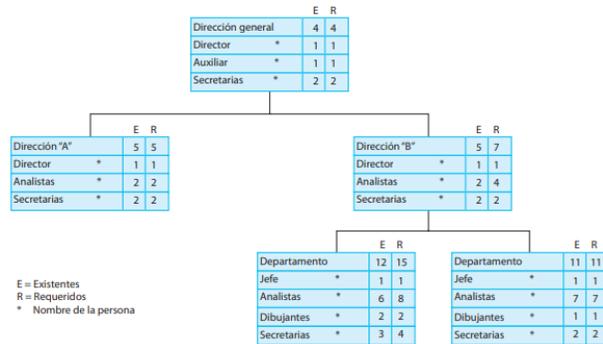


**Fuente:** Organización Empresas, Enrique Benjamín Franklin (2009), Pág. 127, McGraw-Hill Companies.

- **De puestos, plazas y unidades**

Indican las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas

### ILUSTRACIÓN 5: ORGANIGRAMA DE PUESTOS Y UNIDADES



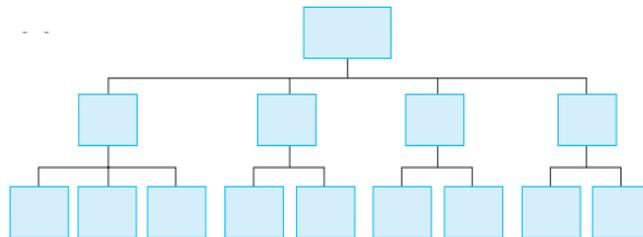
**Fuente:** Organización Empresas, Enrique Benjamín Franklin (2009), Pág. 128, McGraw-Hill Companies.

#### 1.6.4.4. Por su presentación

- **Verticales**

Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

### ILUSTRACIÓN 6: ORGANIGRAMA VETICAL

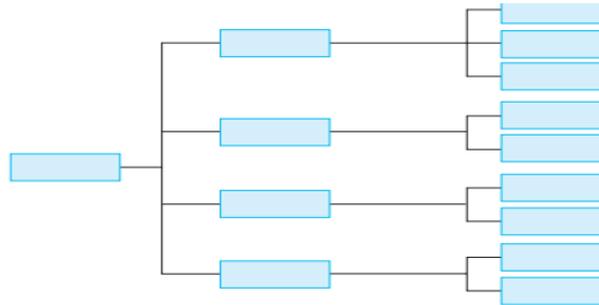


**Fuente:** Organización Empresas, Enrique Benjamín Franklin (2009), Pág. 128, McGraw-Hill Companies.

- **Horizontales**

Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo.

**ILUSTRACIÓN 7: ORGANIGRAMA HORIZONTAL**

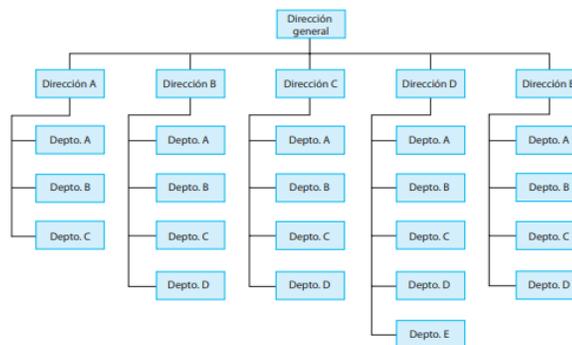


**Fuente:** Organización Empresas, Enrique Benjamín Franklin (2009), Pág. 129, McGraw-Hill Companies.

- **Mixtos**

Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación.

**ILUSTRACIÓN 8: ORGANIGRAMA MIXTO**

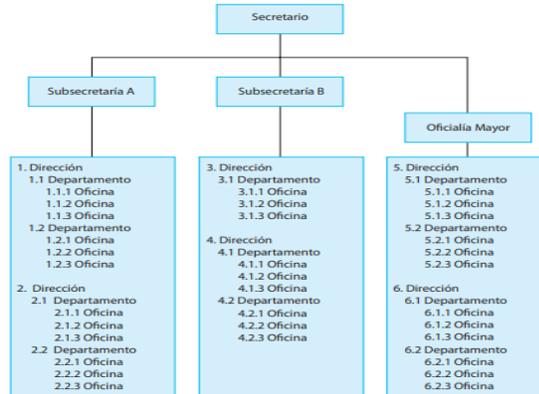


**Fuente:** Organización Empresas, Enrique Benjamín Franklin (2009), Pág. 130, McGraw-Hill Companies.

- **De bloque**

Son una variante de los verticales, pero tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos.

### ILUSTRACIÓN 9: ORGANIGRAMA DE BLOQUE



**Fuente:** Organización Empresas, Enrique Benjamín Franklin (2009), Pág. 128, McGraw-Hill Companies.

## 1.7. NIVELES JERÁRQUICOS

Según Idalberto Chiavenato (1999), las empresas se desdoblán en 3 niveles organizacionales, cualquiera sea su naturaleza o tamaño (Pág. 37 y 38).

Dichos niveles son:

### 1.7.1. Nivel institucional

Corresponde al nivel más elevado de la organización; está compuesto de los directores, propietarios o accionistas y los altos ejecutivos. Se denomina nivel estratégico, pues allí se toman las decisiones y se establecen los objetivos de la organización, así como las estrategias necesarias para lograrlos.

### **1.7.2. Nivel intermedio**

También llamado nivel táctico, mediador o gerencial. En él se encuentran los departamentos y divisiones de la empresa. Situado entre el nivel institucional y el nivel operacional, permite la articulación interna entre estos dos niveles. Se encarga de que las decisiones tomadas en el nivel institucional (en la cima) sean adecuadas a las operaciones realizadas en el nivel operacional (la base de la organización). Corresponde a la línea de medio campo y está conformado por los mandos medios, es decir, las personas y órganos encargados de transformar en programas de acción las estrategias acordadas para alcanzar los objetivos organizacionales. Debe enfrentarse con dos componentes bien diferentes: uno sujeto a la incertidumbre y al riesgo, que encara un ambiente externo cambiante y complejo (nivel institucional), y otro orientado a la lógica y la certeza, ocupado en la programación y ejecución de tareas bien definidas y delimitadas (nivel operacional); El nivel intermedio amortigua los impactos y vaivenes de la incertidumbre traída del ambiente por el nivel institucional, y los absorbe y digiere para traer al nivel operacional los programas, rutinas y procedimientos de trabajo establecidos con rigidez, que este último deberá seguir para ejecutar con eficiencia las tareas básicas de la organización.

### **1.7.3. Nivel operacional**

Es el nivel organizacional más bajo; allí se ejecutan las tareas y se llevan a cabo las operaciones. Abarca la programación y ejecución de las actividades diarias de la empresa. En este nivel se hallan las máquinas, las instalaciones físicas, las líneas de montaje, las oficinas y los puntos de venta, que constituyen la tecnología predominante en la organización.

## **1.8. MANUALES ADMINISTRATIVOS**

### **1.8.1. Definición**

Según Franklin Fincowsky (2014), los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas (Pag.244).

### **1.8.2. Objetivo**

Según Franklin Fincowsky (2009), el objetivo del manual administrativo son los siguientes:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.

- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Constituir un vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización (Pag.244 y 245).

### **1.8.3. Clasificación**

Según Franklin Fincowsky (2009), los clasifica de la siguiente manera:

#### **1.8.3.1. Por su naturaleza o área de aplicación**

- **Microadministrativos**

Son los manuales que corresponden a una sola organización, que se refieren a ella de modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica (Pag.245).

- **Macroadministrativos**

Son los documentos que contienen información de más de una organización (Pag.245).

- **Mesoadministrativos**

Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. El término mesoadministrativo se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado (Pag.245).

### **1.8.3.2. Por su contenido**

- **De organización**

Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización (Pag.245).

- **De procedimientos**

Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización (Pag.245).

- **De gestión de la calidad**

Documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de la calidad, el cual incluye información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad (objetivos y políticas de calidad); responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de la calidad; mapas de procesos; sistemas de gestión de la calidad; responsabilidades de la alta dirección; gestión de recursos; realización del servicio o producto; medición, análisis y mejora, y referencias normativas (Pag.245).

- **De historia de la organización**

Estos manuales son documentos que refieren la historia de la organización, es decir, su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición. Este tipo de conocimientos proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laborales. Además, sirve como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y/o usuarios. La información histórica puede enriquecer otros manuales, como el de organización, políticas, contenido múltiple, etcétera (Pag.246).

- **De políticas**

También conocidos como de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización (Pag.246).

- **De contenido múltiple**

Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.

El objetivo de agruparla en un solo documento obedece básicamente a las razones siguientes:

- ✓ Que sea más accesible para su consulta.
- ✓ Que resulte más viable económicamente.
- ✓ Que técnicamente se estime necesario integrar más de un tipo de información.
- ✓ Que sea una instrucción del nivel directivo (Pag.246).

- **De puestos**

Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización (Pag.246).

- **De técnicas**

Este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones (Pag.246).

- **De ventas**

Es un compendio de información específica para apoyar la función de ventas; puede incluir:

- ✓ Definición de estrategias de comercialización.
- ✓ Descripción de productos o ambos servicios.
- ✓ Mecanismos de negociación.
- ✓ Políticas de funcionamiento.

- ✓ Estructura de la fuerza de ventas.
- ✓ Análisis de la competencia.
- ✓ División territorial por responsable, cliente, producto y/o servicio.
- ✓ Forma de evaluar el desempeño (Pag.246).

- **De producción**

Elemento de soporte para dirigir y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación (Pag. 247).

- **De finanzas**

Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control (Pag.247).

- **De personal**

Identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, básicamente incluyen información sobre:

- ✓ Condiciones de trabajo
- ✓ Organización y control de personal
- ✓ Capacitación y desarrollo
- ✓ Normatividad
- ✓ Higiene y seguridad
- ✓ Prestaciones (Pag.247).

- **De operación**

Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico (Pag.247).

- **De sistemas**

Instrumento de apoyo para conocer el funcionamiento de sistemas de información, administrativos, informáticos, etc., de una organización (Pag.247).

### **1.8.3.3. Por su ámbito**

#### **▪ Generales**

Son documentos que contienen información general de una organización, según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal.

#### **▪ Específicos**

Estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa de una organización; por convención, incluyen la descripción de puestos (Pág. 248).

## **1.9. MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

### **1.9.1. Definición**

Según Joaquín Valencia (2002), Los Manuales de Organización exponen con detalle la estructura organizacional de la Empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos.

Explican la jerarquía, los grados de responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa. Generalmente contiene graficas de organización y descripción de puesto.

### **1.9.2. Objetivo**

Según Joaquín Valencia (2002), Señala los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.

- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando repetición de instrucciones.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

### **1.9.3. Características**

#### **1.9.3.1. Identificación**

Según Franklin Fincowsky (2009), este manual debe incluir, en primer término, los siguientes datos:

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual (general o específico). En caso de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de ésta.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de páginas.
- Sustitución de páginas (actualización de información).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma; en primer término, se deben escribir las siglas de la organización; en segundo, las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar el formulario; en tercero, el número consecutivo del formulario y, en cuarto, el año. Para leerla con facilidad, entre las siglas y los números debe colocarse un punto, un guion o una diagonal, v. gr., ONU.DSI.002.09 (corresponde a Organización de las Naciones Unidas;

Dirección General de Información; formulario número 2, y año 2009) (Pag.248).

#### **1.9.3.2. Índice o contenido**

Según Franklin Fincowsky (2009), es la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento (Pag.248).

#### **1.9.3.3. Prólogo, introducción o ambos**

Según Franklin Fincowsky (2009), el prólogo normalmente es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización. La introducción es una breve explicación del contenido del documento, como su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente (Pag.248).

#### **1.9.3.4. Antecedentes históricos**

Según Franklin Fincowsky (2009), describe la reseña de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados (Pag.250).

#### **1.9.3.5. Legislación o base legal**

Según Franklin Fincowsky (2009), contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades. Se recomienda que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. En cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el Diario Oficial) (Pag.250).

#### **1.9.3.6. Atribuciones**

Según Franklin Fincowsky (2009), transcripción textual y completa del artículo, cláusula, considerando o punto que explica las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan su quehacer. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas) (Pag.250).

#### **1.9.3.7. Estructura orgánica**

Según Franklin Fincowsky (2009), descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía. Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder a la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico de adscripción (Pag.250).

#### **1.9.3.8. Organigrama**

Según Franklin Fincowsky (2009), es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría (Pag.250).

#### **1.9.3.9. Misión**

Según Franklin Fincowsky (2009), este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible. Es recomendable que el texto de la misión mencione la razón de ser de la organización en términos de propósitos específicos, resultados esperados y compromisos por cumplir (Pag.251).

### **1.9.3.10. Funciones**

Según Franklin Fincowsky (2009), es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización.

Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Que los títulos de las unidades correspondan a los que se utilizan en la estructura orgánica.
- ✓ Que sigan el orden que se estableció en la estructura.
- ✓ Que la redacción se inicie con un verbo en infinitivo (Pag.250).

## ILUSTRACIÓN 10: VERBOS COMUNES PARA USAR EN LA REDACCION DE LAS FUNCIONES

Los verbos que se utilizan con mayor frecuencia para indicar las funciones que desarrollan las unidades administrativas, órganos y puestos de acuerdo con su nivel jerárquico son:				
<b>Direcciones</b>		<b>Subdirecciones</b>		<b>Departamentos</b>
Planear Organizar Dirigir Controlar Autorizar Evaluar Definir Establecer		Organizar Integrar Dirigir Controlar Supervisar Desarrollar Formular Implantar		Organizar Integrar Operar Programar Informar Proponer Sistematizar Participar
Sin embargo, estos verbos se pueden utilizar combinados, de acuerdo con la naturaleza del órgano; por ejemplo:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar, evaluar y controlar</li> <li>• Organizar y dirigir</li> <li>• Integrar y supervisar</li> <li>• Dirigir y coordinar</li> </ul>				
Para describir las funciones específicas de cada órgano y de acuerdo con su ámbito de competencia, se pueden utilizar los siguientes verbos, entre otros:				
acreditar actualizar ajustar administrar analizar aplicar apoyar asegurar asignar atender autorizar canalizar capacitar captar capturar certificar clasificar coadyuvar codificar colaborar compatibilizar compilar comprobar comunicar concentrar conciliar conducir conformar	conservar consolidar contratar contribuir controlar convocar cuantificar definir depurar desahogar desarrollar designar detectar determinar diagnosticar dictaminar dictar difundir diseñar disponer distribuir divulgar documentar efectuar ejecutar ejercer elaborar emitir	emplazar entablar enterar enviar establecer estimar estudiar expedir fijar fincar fomentar formular fundamentar generar gestionar globalizar grabar hacer identificar impartir implantar informar inscribir inspeccionar instruir instrumentar integrar interpretar	intervenir investigar jerarquizar manejar mantener marcar notificar observar obtener operar opinar orientar otorgar participar planear practicar preparar prestar prever procesar producir programar promover proponer proporcionar proteger proveer proyectar	publicar realizar recabar recibir recopilar registrar regular rehabilitar remitir rendir representar requerir resolver reunir revisar sancionar seleccionar sistematizar solicitar sugerir suministrar tramitar tumbar validar valorar verificar vigilar vincular
Estos verbos son un ejemplo para apoyar la redacción de las funciones, por lo que se pueden buscar otros que reflejen las acciones a cargo de cada órgano.				

**Fuente:** Organización Empresas, Enrique Benjamín Franklin (2009), Pág. 252, McGraw-Hill Companies.

#### **1.9.4. Importancia**

Según Scribd Inc (2015), la importancia de los manuales administrativos son los siguientes:

- Facilita el proceso de inducción del personal y permite el perfeccionamiento y/o orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.
- Determina las funciones específicas, responsabilidad y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia.
- Proporciona información a los funcionarios y servidores sobre sus funciones específicas, su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento de sus funciones.

#### **1.9.5. Ventajas**

Según Yeni López (2019), las ventajas que tienen los manuales administrativos son los siguientes:

- son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y establecer objetivos, políticas, procedimiento, funciones, normas, etc.
- Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones.
- Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos a través del tiempo.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Permiten delegar en forma efectiva, ya que al existir instrucciones escritas el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

### **1.9.6. Desventajas**

Según Yeni López (2019), las desventajas que tienen los manuales administrativos son los siguientes:

- Si se elaboran en forma deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto.
- Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.
- Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales, que también son muy importantes.
- Si se sintetizan demasiados pierden su utilidad; pero si abundan en detalles puede volverse complicados.

### **1.10. AUTORIDAD**

#### **1.10.1. Definición**

Según Robbins (2010), la autoridad implica el derecho de dar órdenes en virtud de una posición jerárquica, mientras que el poder implica la imposición de decisiones con base en la facultad que tiene el gerente de aplicar sanciones o castigos a su libre albedrío (Pag.385).

#### **1.10.2. Tipos de autoridad**

##### **1.10.2.1. Autoridad en línea**

Según Slideshare (2020), se basa en la autoridad directa del jefe así los subordinados.

### **1.10.2.2. Autoridad funcional**

Según Slideshare (2020), varios jefes para un subordinado. Se basa en el principio de la especialización de las funciones.

### **1.10.2.3. Autoridad de staff**

Según Slideshare (2020), su carácter es consultivo y su autoridad no es directa, solo da sugerencias y recomendaciones.

## **CAPITULO II**

## **CAPITULO II**

### **CONTROL INTERNO**

#### **2.1. CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES**

##### **2.1.1. Denominación de control interno**

Según Alfonso Mayor (2002), el Control en lo general se asocia con actividades de Seguimiento, Vigilancia y Orden en la realización de actividades, estando inmerso en la organización instrumentando en ella los mecanismos inherentes que garanticen la eficiencia, eficacia, calidad y excelencia de las operaciones, permitiendo con ello que exista claridad, validez y confiabilidad, aunado a un grado de certeza razonable (Pag.3).

##### **2.1.2. Proceso funcional y en control**

Según Alfonso Mayor (2002), enmarca el Control ya que representa en sí un proceso que da seguimiento y monitorea las operaciones celebradas en una organización a efecto de constatar que se realicen de acuerdo a lo que se ha previsto y proceder en su caso a la corrección de deficiencias y desviaciones presentadas (Pag.4).

El Control tiene características plenamente identificadas como son:

**TABLA 1: CARACTERISTICAS DEL CONTROL**

<b>ES UN PROCESO</b>	<b>VIGILA CUMPLIMIENTO</b>	<b>DETECTA Y CORRIGE</b>
Constituye una relación de operaciones, es decir es plural no individual.	Da seguimiento en forma parcial y total a la realización de operaciones verificándolas y examinándolas.	Identifica deficiencias en la operación, las analiza y en su caso las adecua.

**Fuente:** Control Interno y Auditoría y su aportación en las Organizaciones, ,Primera edición, Mtrs. Alfonso Mayor Sotomayor (2002), Pag.4. [http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1080123399/1080123399\\_MA.PDF](http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1080123399/1080123399_MA.PDF).

### 2.1.3. Tipos y dependencias del control

Según Alfonso Mayor (2002), identifica tres tipos específicas que son:

**TABLA 2: TIPOS DE CONTROL EN RELACION ALTIEMPO**

<b>PREVIO</b>	<b>CONCURRENTE</b>	<b>POSTERIOR O CORRECTIVO</b>
Tiene como característica esencial ser anterior a la actividad y naturalmente es el deseable, también se lo denomina preventivo.	La característica primordial es que se realiza en forma simultánea al desarrollo de la actividad, permitiendo decidir en el momento.	Se identifica por ser utilizado una vez que las actividades son concluidas, en realidad es utilizado en gran medida, pero no es ideal.

**Fuente:** Control Interno y Auditoría y su aportación en las Organizaciones, Primera edición, Mtrs. Alfonso Mayor Sotomayor (2002), Pag.5, [http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1080123399/1080123399\\_MA.PDF](http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1080123399/1080123399_MA.PDF).

El control al margen de la dimensión del tiempo y de la dependencia debe reunir requisitos para potencializar su éxito son los siguientes:

**TABLA 3: REQUISITOS DE CONTROL**

<b>CLARIDAD</b>	<b>AUSTERIDAD</b>	<b>ADAPTABLE</b>	<b>DIFUNDIDO</b>	<b>APLICABLE</b>
Explícito en la información que genera al interesado.	Relación conveniente del uso y resultado obtenido, con presupuesto limitado.	En disposición de aceptar mejoras y adaptaciones en el transcurso del tiempo.	Presentación y entendimiento por parte del personal involucrado.	Instrumentado para ser usado y provocar la toma de decisiones corrigiendo desviaciones.

**Fuente:** Control Interno y Auditoría y su aportación en las Organizaciones, Primera edición, Mtrs. Alfonso Mayor Sotomayor (2002), Pag.5.  
[http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1080123399/1080123399\\_MA.PDF](http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1080123399/1080123399_MA.PDF).

#### 2.1.4. Etapas de control

**TABLA 4: ETAPAS DEL PROCESO DE CONTROL**

<b>FIJACIÓN ESTÁNDARES</b>	<b>MEDICIÓN</b>	<b>COMPARACIÓN</b>	<b>DECISIÓN</b>
Delimitación de metas y objetivos con un nivel esperado de desempeño.	Instrumentación de mecanismos para medir lo ejecutado.	Relación de lo realizado contra el estándar.	Adopción de medida correctiva de deficiencias.

**Fuente:** Control Interno y Auditoría y su aportación en las Organizaciones, Primera edición, Mtrs. Alfonso Mayor Sotomayor (2002), Pag.7.  
[http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1080123399/1080123399\\_MA.PDF](http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1080123399/1080123399_MA.PDF).

## 2.2. CONCEPTOS Y ENFOQUE DEL CONTROL INTERNO

### 2.2.1. Antecedentes

Según Alfonso Mayor (2002), es indudable que el Control Interno está plenamente aceptado en la organización y obviamente con su administración, en tal forma que resulta saludable identificar uno y otro concepto a efecto de conocer sus dimensiones, pues bien, considero que la Organización representa la unidad de trabajo privada o pública debidamente planificada y estructurada, que tiene plenamente identificada su misión y visión, con características jurídicas, fiscales y administrativas propias, actuando también en un marco social, económico, laboral y político determinado en el país o internacionalmente y la Administración en sentido general se refiere a la coordinación de recursos a efecto de obtener el objetivo" (Pag.12).

**TABLA 5: ANTECEDENTES DE CONTROL INTEGRAL**

<b>Fraudes</b>	<b>Eficiencia y Eficacia</b>
Presunción de deficiencias en las labores del personal.	Observancia de la normatividad que la organización ha implementado.

**Fuente:** Control Interno y Auditoría y su aportación en las Organizaciones, Primera edición, Mtrs. Alfonso Mayor Sotomayor (2002), Pag.13, [http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1080123399/1080123399\\_MA.PDF](http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1080123399/1080123399_MA.PDF).

### 2.2.2. Definición de control interno

Según Alfonso Mayor (2002), en las organizaciones el "Control Interno representa un Plan integral de organización que involucra a métodos y Procedimientos que debidamente entrelazados son aprobados y adoptados por las organizaciones a

efecto de salvaguardar su patrimonio, obtener información oportuna veraz y confiable y alentar la eficiencia, eficacia, calidad y excelencia de las operaciones, así como promover la observancia a los lineamientos administrativos establecidos (Pag.13).

### **2.2.3. Objetivos del control interno**

Según Alfonso Mayor (2002), señala que el Control Interno se aludía a cinco objetivos (Pag.15).

- **Veracidad de Información Financiera**

Es elemental en cualquier organización comprobar la información que presenta a la Alta Gerencia.

- **Prevención de Fraudes**

En forma expresa se aludía a la prevención de fraudes, situación que ha cambiado.

- **Detección de errores y desperdicio**

Identificación de deficiencias administrativas y financieras.

- **Eficiencia del personal**

Motivar la eficiencia y soportarla con informes de actividades.

- **Salvaguarda de bienes**

Preservar la custodia y legitimidad del patrimonio de la organización.

- **Protección de Activos**

Salvaguarda de Bienes de la organización instrumentando mecanismos inherentes.

- **Información Confiable y oportuna**

Clasificación de operaciones registro y presentación.

- **Promoción de Eficiencia**

Implementar la instalación de sistemas administrativos que impulsen la mejora constante y con resultado eficientes.

- **Adhesión a políticas de la Administración**

Elaboración participativa de medidas administrativas su difusión aplicación y seguimiento.

#### **2.2.4. Control interno y sus enfoques**

Según Alfonso Mayor (2002), Identifica los siguientes enfoques de Control Interno (Pag.16).

- **Contable**

Controles que garantizan la confiabilidad y exactitud en el registro de operaciones y en la presentación de su producto los estados financieros.

Control Interno Contable que sea válido para todas las organizaciones, existen principios de carácter general que bien pueden ser de referencia al respecto y son los relativos a la Segregación de funciones, Aprobación, Autorización, Ejecución y Registro de las mismas, así como su Control y Verificación.

- **Administrativo**

Controles que se implementan para garantizar la eficiencia, eficacia y economía en la realización de actividades.

Control Administrativo debe entenderse que la Segregación de Funciones obedece no solo a la implicación básica del control, sino el hecho que responde a un principio universal de la división del trabajo, siendo natural que al compartir e n forma sucesiva las actividades en diferente momento se garantice con ello la eficiencia de las mismas.

##### **2.2.4.1. Factores en el ambiente de control**

- **Actitud Administrativa**

Disposición plena de la Alta Gerencia para apoyar los esfuerzos de control.

- **Preparación de la Fuerza de trabajo**

Preparación permanente del personal y medición de resultados.

- **Sistemas y Procedimientos**

Sistematización de las operaciones y adecuación para mejorar.

- **Seguimiento y Vigilancia**

Verificación de la operación en general e información conducente.

### **2.2.5. Elementos del control interno**

Según Alfonso Mayor (2002), desde su inicio el Control Interno hace referencia a elementos que lo soportan y los estudiosos de la disciplina los han clasificado inicialmente en cinco (Pag.19).

- **Organización**

Estructura u Funciones.

- **Personal**

Proceso y Administración y capacitación.

- **Supervisión**

Vigilancia y orientación.

- **Presupuestos**

Plan numérico y conceptual que fija metas.

- **Contabilidad**

Registro de oportuno y veraz de operaciones y presentación de su producto.

## **2.3. SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA ORGANIZACIONES**

### **2.3.1. Modelo de marco integrado de control (COSO)**

Según, Oswaldo Fonseca Luna (2011), el término "COSO" es usado en la literatura profesional a pesar que la denominación que le brinda mayor comprensión es Marco Integrado de Control Interno. El COSO, establece los criterios para lograr una gestión efectiva y eficiente basada en la evaluación del riesgo y en la evaluación de

los controles Internos en las organizaciones. Al mismo tiempo, define con claridad el rol de las personas Involucradas en el diseño, implementación y en la evaluación del control interno.

La mayoría de entidades del sector privado han establecido de acuerdo con sus necesidades y su proceso evolutivo, un sistema simple o complejo de procedimientos de control para que las personas realicen sus actividades en forma diaria. Por lo tanto, es fácil visualizar en un organigrama las líneas de autoridad, y las atribuciones que corresponden a las divisiones o departamentos en una organización, bajo el mando de personas. Sin embargo, los procedimientos de control diseñados en una entidad podrían ser de distinta naturaleza, según el tipo de trabajo que las personas ejecutan (Pag.41).

### **2.3.2. Características del Control Interno (Modelo COSO)**

Según, Oswaldo Fonseca Luna (2011), los objetivos de control se presentan en tres rangos son:

- **Efectividad y eficiencia en las operaciones**

Este objetivo se refiere a los controles internos diseñados por la gerencia, para asegurar que las operaciones son ejecutadas con efectividad, es decir, tal como fueron planeadas.

La evaluación de la efectividad y la eficiencia de las operaciones debería ser realizada por la junta de directores, y por la gerencia, si está en condiciones de obtener seguridad razonable, respecto a que los criterios están siendo logrados (Pag.42 y 43).

- **Confiabilidad de la información financiera**

Este objetivo se refiere a las políticas, métodos y procedimientos diseñados por la entidad para asegurar que la información financiera es válida y confiable. Una información es válida, si se refiere a las operaciones o actividades que ocurrieron y

tienen las condiciones necesarias para ser consideradas como tales, en tanto que una información es confiable cuando brinda confianza a quienes la usan (Pag.43).

▪ **Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables**

Este objetivo se refiere a las políticas y procedimientos específicos establecidos por la entidad para asegurarse que los recursos son ejecutados, de conformidad con las leyes y regulaciones aplicables. Dependiendo de la realidad de cada país, la evaluación de cumplimiento debe referirse a la legislación y las regulaciones emitidas por entidades, tales como: Comisión de Valores u organismo de supervisión equivalente; Organismo Administrador de Tributos; Organismo de regulación monetaria (Banco Central); y, Organismo de súper vigilancia del sector bancario y Otros (Pag.43).

**2.3.3. Responsabilidades para el control interno**

Según Oswaldo Fonseca Luna (2011), la Responsabilidad del Control Interno debería ser de todos los miembros de una organización.

El COSO proporciona una guía para fijar las responsabilidades de quienes una participación clave en asegurar la efectividad y eficiencia del Control Interno en las Organizaciones (Pag.47 y 48).

**Tabla 6: RESPONSABILIDADES POR EL CONTROL INTERNO SEGÚN EL COSO**

<b>PUESTOS</b>	<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD</b>
<b>Director Ejecutivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad global sobre el sistema de control interno a segura que todos los componentes del sistema se encuentren en su lugar.</li> <li>• Establece el tono en la organización.</li> <li>• Establece el estilo de la gerencia y la filosofía de operaciones.</li> <li>• Establece el estilo de la gerencia y la filosofía de operaciones.</li> <li>• Influya en la elección de miembros de la junta de directores.</li> <li>• Proporciona liderazgo y dirección a la gerencia.</li> <li>• Cumple con realizar con la gerencia las revisiones de control relacionadas con sus responsabilidades sobre la efectividad de control interno.</li> </ul>
<b>Gerencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece los procedimientos de control más específico.</li> <li>• Monitoreo e informa sobre la efectividad de los controles.</li> <li>• Podría efectuar algunos procedimientos de control.</li> </ul>
<b>Gerente financiero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad primaria por el diseño, implementación y monitoreo de sistema de información financiera de la entidad.</li> <li>• Aporta en el diseño de objetivos a nivel entidad y la evaluación del riesgo.</li> </ul>
<b>Comité de Auditoria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona guías para vigilar las actividades realizadas por la gerencia.</li> <li>• A través de la selección de la gerencia ayuda a definir las expectativas referidas a la integridad y valores éticos de la entidad.</li> <li>• Establece los objetivos de alto nivel y la planificación estratégica.</li> <li>• Investiga cualquier asunto que lo considere importante.</li> </ul>
<b>Auditor Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examina los controles internos y recomienda mejoras en estas.</li> </ul>
<b>Otras Personas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el control de las actividades con el debido cuidado.</li> <li>• Comunican a los niveles superiores acerca de la ocurrencia de problemas en las operaciones, incumplimiento del código de conducta u otras violaciones a las políticas, o la existencia de actos ilegales.</li> </ul>

**Fuente:** Sistema de Control Interno; Primera Edición, Oswaldo Fonseca Luna (2011), (Pag.48), Instituto de Investigación Accountability y Control – IICO.

#### **2.3.4. Componentes del control interno**

Según Oswaldo Fonseca Luna (2011), el control interno está integrado en los procesos de la organización y forma parte de las actividades de planeamiento, ejecución y monitoreo, y representa una herramienta útil para la gerencia. Por lo tanto, no es un sustituto de las acciones que debería adoptar la gerencia en cumplimiento de sus legítimas obligaciones (Pag.49).

Los componentes del control interno, según el COSO son los siguientes:

##### **2.3.4.1. Ambiente de control**

Según Oswaldo Fonseca Luna (2011), el Ambiente de Control establece el tono general del control en la organización. Es el fundamento principal de todos los controles internos (Pag.49).

El ambiente de control es la primera línea de defensa en la organización para mitigar los riesgos. Un ambiente de control fuerte es la mejor señal que podría brindar una entidad hacia el exterior, debido a que es una poderosa herramienta que opera en la conciencia de las personas y las orienta para hacer siempre lo correcto, es decir, respetar las leyes, regulaciones, y normas internas dictadas por la entidad (Pág. 51 y 52).

##### **2.3.4.1.1. Factores**

Los factores que forman parte del Ambiente de Control podrían clasificarse por su naturaleza:

**TABLA 7: FACTORES DEL AMBIENTE DEL CONTROL**

FACTORES NO ESTRUCTURADOS	FACTORES ESTRUCTURADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cultura Corporativa                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integridad y Valores Éticos</li> <li>- Filosofía y estilo de Operaciones.</li> </ul> </li> <li>▪ Competencia de los Empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura Orgánica.</li> <li>▪ Política de Recursos Humanos y Procedimientos.</li> <li>▪ Asignación de Autoridad y Responsabilidad.</li> <li>▪ Junta de Directores.</li> <li>▪ Comité de Auditoria.</li> </ul>

**Fuente:** Sistema de Control Interno; Primera Edición, Oswaldo Fonseca Luna (2011), (Pag.52), Instituto de Investigación Accountability y Control – IICO.

#### **2.3.4.2. Evaluación del riesgo**

Según Oswaldo Fonseca Luna (2011), identifica y analiza los riesgos que inciden en el logro de los objetivos de control, por lo que deben ser administrados (Pag.49)

El riesgo, es definido como la probabilidad de que un evento afecte a la entidad, por lo que su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos involucrados que podrían afectar el logro de los objetivos de control interno. Estos riesgos incluyen eventos internos o externos que podrían afectar el registro, procesamiento de las operaciones, al igual que las representaciones efectuadas por la gerencia en los estados financieros. Por ello, podría decirse que la evaluación del riesgo en el COSO comprende la identificación y análisis de los riesgos de errores materiales en los estados financieros, y de las fallas que podrían presentarse en las actividades de control (Pag.77).

La evaluación del riesgo cumple dos roles importantes, aunque, a veces, no se distinguen con claridad:

- **Primer rol**

Está referido a los riesgos en:

- ✓ La preparación de los estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, la evaluación del medioambiente y la competencia.
- ✓ Los riesgos en los procesos y actividades para conocer si son altos, moderados o bajos (Pag.77).

- **Segundo rol**

Tiene conexión con las actividades de control, en donde la probabilidad y exposición financiera ante fallas en el control interno a ser evaluado, son potenciales (Pag.78).

#### **2.3.4.2.1. Factores**

Según Oswaldo Fonseca Luna (2011), la evaluación del riesgo cuenta con cinco factores, cuyas características son las siguientes:

- **Diseño de objetivos globales**

Está representado por la visión, misión y los valores prioritarios de la organización que con la evaluación de sus: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA). Ello permite a la entidad a fijar una estrategia corporativa global que se asienta en el plan estratégico (Pag.78).

- **Diseño de objetivos por actividad**

Este factor plantea que los objetivos deben estar diseñados con claridad, ser medibles y fácilmente comprensibles para los empleados responsables de lograrlos. Dentro de ellos, se incluye los objetivos sobre información financiera (Pag.78).

- **Identificación y análisis de riesgos**

Se describe como un proceso continuo en un sistema de control interno eficaz que permite identificar y analizar determinados riesgos, debido a que la entidad podría ser amenazada por factores Internos y externos que afecten su desempeño o el cumplimiento de sus objetivos de control (Pag.78)

- **Gestión del cambio**

Comprende un conjunto de mecanismos que permiten prever, identificar y reaccionar ante los acontecimientos y actividades rutinarias que influyen con el logro de los objetivos globales o específicos, y podrían afectar a la entidad (Pag.78).

- **Riesgo defraude**

Evalúa la probabilidad de existencia de un error material debido al fraude, cuando los riesgos para lograr el objetivo del control interno sobre la información financiera son evaluados (Pag.78).

#### **2.3.4.3. Actividades de control**

Según Oswaldo Fonseca Luna (2011), son políticas y procedimientos que aseguran a la gerencia el cumplimiento de las instrucciones impartidas a los empleados, para que realicen las actividades que le han sido encomendadas (Pag.49).

Las actividades de control están representadas, principalmente, por dos elementos:

- **Políticas.** Establecen lo que debería hacerse en la organización.
- **Procedimientos.** Son acciones que realizan las personas para implementar las políticas establecidas.

Las políticas no son actividades de control, sino más bien, líneas generales de acción para la toma de decisiones que indican a los gerentes cuáles son las decisiones de deben adoptarse y cuáles no (Pag.96).

#### **2.3.4.3.1. Tipos de actividades de control**

Según Oswaldo Fonseca Luna (2011), las actividades de control por su naturaleza podrían clasificarse en controles detectivos, controles preventivos, controles manuales, controles informáticos, y controles de gerencia, los cuales se utilizan en la ejecución de las operaciones y en el desarrollo de sus tareas (Pag.96).

Las actividades de control comprenden.

- Revisiones efectuadas por el director ejecutivo.
- Gestión directa de funciones por actividades.
- Proceso de información.
- Indicadores de rendimiento.
- Controles físicos.

#### **2.3.4.4. Información y comunicación**

Según Oswaldo Fonseca Luna (2011), tiene relación con los sistemas e informes que posibilitan que la gerencia cumpla con sus responsabilidades, y los mecanismos de comunicación en la organización (Pag.49).

El componente Información y Comunicación, está conformado por los métodos y procedimientos diseñados por la organización para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras que, generalmente, se muestran en una estructura formalizada denominada estados financieros. (Pag.107).

#### **2.3.4.4.1. Factores**

Según Oswaldo Fonseca Luna (2011), los factores que integran según el COSO este componente son:

- **Calidad de información**

Proviene del sistema de información de la entidad (infraestructura física y hardware, software, personas, procedimientos y data), y podría afectar la capacidad de la gerencia para tomar decisiones adecuadas, con respecto a la administración y control de las actividades y sus operaciones. La calidad de la información está referida a los criterios de: contenido, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad (Pag.107).

- **Efectividad de las comunicaciones.**

Proporciona a los empleados la información que necesitan para el cumplimiento de sus responsabilidades de control (Pag.107).

#### **2.3.4.5. Monitoreo**

Según Oswaldo Fonseca Luna (2011), es un proceso que evalúa la calidad del control interno en la organización y su desempeño en el tiempo (Pag.49).

El monitoreo trabaja en conjunto con el resto de componentes del control interno, y proporciona seguridad razonable de que la organización está logrando sus objetivos de control, conlleva la búsqueda y corrección de las deficiencias de control identificadas, antes que afecten el logro los objetivos de control de la entidad (Pag.115).

## **CAPITULO III**

## **CAPITULO III**

### **CONCEPTOS NORMATIVOS**

#### **3.1. ÓRGANO EJECUTIVO**

##### **3.1.1. Definición**

La Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, establece que el Órgano Ejecutivo Municipal tendrá como estructura básica a un Alcalde y Secretarios, pudiendo incluir a Sub Alcaldías, Entidades Desconcentradas Municipales, Entidades Descentralizadas Municipales, Empresas Municipales y otras unidades administrativas según se requiera.

##### **3.1.2. Función del Órgano Ejecutivo**

Bajo el amparo del Artículo 25 de Ley N° 482 de Gobiernos Autónomos Municipales, el Órgano Ejecutivo Municipal está facultado para aprobar su estructura organizativa mediante Decreto Municipal, incorporando a esta una unidad de transparencia, en caso de municipios con más de 50.000 habitantes.

##### **3.1.3. Jerarquía Normativa Municipal**

- Decreto Municipal: Dictado por la Alcaldesa o el Alcalde firmado conjuntamente con las Secretarias o los Secretarios Municipales, para la reglamentación de competencias concurrentes legisladas por la Asamblea Legislativa Plurinacional y otros.
- Decreto Edil emitido por la Alcaldesa o el Alcalde Municipal conforme a su competencia.
- Resolución Administrativa Municipal emitida por las diferentes autoridades del Órgano Ejecutivo, en el ámbito de sus atribuciones.

## **3.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Es el conjunto de Áreas y Unidades Organizacionales interrelacionadas entre sí, a través de canales de comunicación, instancias de coordinación interna y procesos establecidos por una Entidad, para cumplir con sus objetivos.

## **3.3. NIVELES JERÁRQUICOS**

El Órgano Ejecutivo Municipal del GAMT, ejerce sus facultades, atribuciones y funciones administrativas, a través de los siguientes niveles organizacionales jerárquicos:

### **3.3.1. Nivel Directivo**

En el cual se establecen los objetivos, políticas y las estrategias del GAMT.

Este nivel contempla el cargo de la Máxima Autoridad Ejecutiva (Alcalde Municipal), al constituirse como responsable directo de toda la entidad. La MAE es quien fija los lineamientos estratégicos que serán adoptados por la Entidad, en armonía con las políticas establecidas en el Municipio.

### **3.3.2. Nivel Ejecutivo**

En el cual se aplican las políticas y se toman las decisiones para el funcionamiento del Órgano Ejecutivo del GAMT de acuerdo con los lineamientos definidos en el Nivel Directivo.

Este nivel contempla las Secretarías Municipales, establecen lineamientos y acciones concretas que deben llevarse a cabo por el nivel operativo, efectuando el seguimiento a su cumplimiento.

### **3.3.3. Nivel Operativo**

Donde se organiza y controla la ejecución de las operaciones del GAMT.

Dentro del nivel operativo se encuentran las Direcciones, Unidades y Oficinas, donde se desarrollan acciones concretas que se llevan a cabo para cumplir con los objetivos de la Institucion.

## **3.4. ÁREAS Y UNIDADES ORGANIZACIONALES**

### **3.4.1. Área Organizacional**

Es parte de la Estructura Organizativa, conformada por la Unidad cabeza de área, y en caso necesario, por varias Unidades Organizacional dependientes. El área Organizacional cuenta con objetivos de gestión y funciones específicas.

### **3.4.2. Unidad Organizacional**

Es una dependencia de la Estructura Organizativa a la que se le asigna uno o varios objetivos, desagregados de los objetivos de gestión, y funciones homogéneas y especializadas; encargadas de ejecutar las tareas, acciones y atribuciones técnico-operativas.

### **3.4.3. Clasificación De Las Áreas Y Unidades Organizacionales**

Las Áreas y Unidades Organizacionales se clasifican en:

#### **3.4.3.1. Sustantivas**

Cuyas funciones contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos del GAMT.

### **3.4.3.2. Administrativas**

Cuyas funciones contribuyen indirectamente al cumplimiento de los objetivos del GAMT y prestan servicios a las Unidades sustantivas para su funcionamiento.

### **3.4.3.3. Asesoramiento**

Cumplen funciones de carácter consultivo y no ejercen autoridad lineal sobre las demás Unidades.

## **3.5. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

### **3.5.1. Definición**

El Manual de Organización y Funciones es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática la información y/o las instrucciones sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, organización, objetivo y funciones de la Dependencia o Entidad, constituyéndose en un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre los elementos de la Estructura Organizacional.

El manual de organización es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las Áreas y Unidades Organizacionales de una Dependencia, enunciando sus objetivos y funciones, siendo por ello, un elemento de apoyo al funcionamiento administrativo.

### **3.5.2. Tipos de Manuales de Organización y Funciones**

#### **3.5.2.1. Manual General de Organización**

Documento que es producto de la planeación organizacional y abarca toda la Dependencia o Entidad, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional, refleja el objetivo y funciones de las unidades administrativas que la componen; Refleja la estructura orgánica de la Dependencia o Entidad, a partir de la descripción del primer nivel.

#### **3.5.2.2. Manual Específico de Organización**

Documento que es producto de la planeación organizacional y abarca sólo un área o unidad organizacional específica, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional, refleja la totalidad de órganos que componen la Estructura Organizacional. Comprende las funciones y responsabilidades de un área en especial, de acuerdo a la división administrativa que se tenga en la Dependencia o Entidad, por ejemplo: Subsecretaría, Dirección General, Dirección, Subdirección, Departamento, etc.

### **3.5.3. Objetivos del Manual de Organización y funciones**

#### **3.5.3.1. El Objetivo General**

proporcionar en forma ordenada la información básica de la organización y funcionamiento de la unidad responsable, como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas.

#### **3.5.3.2. Los Objetivos Específicos**

- Presentar una visión en conjunto de la institución.

- Precisar las funciones que se han encomendado a cada área, a fin de deslindar responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta ejecución de las labores encomendadas al personal y propiciar uniformidad en el trabajo.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Orientar al personal de nuevo ingreso.
- Informar a la ciudadanía sobre los trámites que proporciona el Gobierno del Estado.

#### **3.5.4. Ventajas de los Manuales de Organización y Funciones**

- Presenta una visión de conjunto de la Dependencia o Entidad y de las unidades administrativas.
- Precisa el objetivo y las funciones encomendadas a la área o unidad organizacional específica para evitar duplicidad, detectar omisiones y deslindar responsabilidades.
- Colabora en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y proporciona uniformidad en su desarrollo.
- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporciona información básica para la planeación e instrumentación de medidas de modernización administrativa.
- Sirve como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas.
- Es instrumento útil de orientación e información sobre el quehacer de las unidades responsables.
- Facilita a los órganos superiores, la supervisión del trabajo de los órganos subordinados.

### **3.6. DEPENDENCIA**

Es la sujeción de una determinada Área o Unidad Organizacional del Órgano Ejecutivo Municipal, quien define los lineamientos, coordina y supervisa el desarrollo de las atribuciones técnico-operativas. La dependencia se establece de manera directa o funcional, según la autoridad que la ejerce. Para efectos del presente Decreto Municipal, se considera:

- **Dependencia Directa**

Es la facultad de un Área Organizacional, para normar, dirigir y controlar los procesos y actividades que se llevan a cabo en las Unidades Organizacionales de dependencia directa.

- **Dependencia Funcional**

Es la facultad que tiene un Área o Unidad Organizacional, para normar y realizar el seguimiento de las actividades, dentro su ámbito de competencia, sobre otras Áreas o Unidades Organizacionales que no están bajo su dependencia directa, para ejecutar atribuciones específicas o que se requiere su control específico.

### **3.7. NORMAS BASICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

#### **3.7.1. Definición del Sistema de Organización Administrativa**

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

### **3.7.2. Objetivos del Sistema de Organización Administrativa**

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

Los objetivos específicos son:

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

### **3.7.3. Objetivos de las Normas Básicas**

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

## **3.8. GLOSARIO**

- **DELEGACIÓN DE ATRIBUCIONES:** Es la facultad del Alcalde Municipal para encomendar el ejercicio de determinadas atribuciones técnico operativas,

a las Áreas o Unidades Organizacionales mediante Resolución expresa, a fin de que éstas contribuyan al cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.

- **TRANSFERENCIA DE ATRIBUCIONES:** Es la facultad del Alcalde Municipal el poder transferir algunas atribuciones del Órgano Ejecutivo Municipal a determinada Área Organizacional o Entidades Descentralizada mediante Decreto Edil, a fin de que éstas las asuman de manera exclusiva. La Máxima Autoridad Ejecutiva - MAE de la Entidad Descentralizada es responsable por el resultado y desempeño de las atribuciones transferidas.
- **FUNCIÓN:** Son los deberes o potestades concedidos a las Áreas y Unidades Organizacionales y Entidades para desarrollar su finalidad o alcanzar su objetivo.
- **TAREA:** Es cada una de las acciones físicas o mentales, o etapas para llevar a cabo una operación determinada.
- **PROCEDIMIENTO:** Es la secuencia de tareas específicas, para realizar una operación o parte de ella.
- **USUARIO:** Ciudadano que utiliza los servicios y/o bienes que produce la Entidad.
- **ÁREA ADMINISTRATIVA:** Parte de la institución en la que se subdivide una unidad administrativa y a la cual se asigna una responsabilidad, de acuerdo a su nivel jerárquico, desde jefe de departamento, subdirección, dirección, dirección general, subsecretaría hasta secretaría en Dependencias, o su equivalente en las Entidades.

- **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL:** Conjunto de Dependencias y Entidades que pertenecen directa o indirectamente del Poder Ejecutivo del Estado y cuyas operaciones tienen como finalidad cumplir y hacer cumplir la política, la voluntad de un Gobierno, tal y como ésta se expresa en las leyes fundamentales del Estado.
- **ACTIVIDAD:** Conjunto de operaciones afines, ejecutadas por una misma persona o una misma área, como parte de una función determinada.
- **ATRIBUCIÓN:** Facultad u obligación que se da a una unidad administrativa como de su exclusiva competencia, mediante un instrumento jurídico o administrativo.
- **ANÁLISIS:** Es el examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, sus características representativas, así como sus interrelaciones y la vinculación de cada elemento al todo.
- **ASESORÍA:** Suministrar a una autoridad de línea, información técnica o conocimientos especializados en calidad de proposiciones y recomendaciones para efecto de facilitar la toma de decisiones.
- **DECISIÓN ESTRATÉGICA:** Son aquellas propias de la alta dirección, que normalmente representan gran trascendencia para la organización a la que afecta de forma global.
- **DECISIÓN OPERATIVA:** Representan el nivel de regulación directa del flujo de operaciones de la organización.

- **DECISIÓN TÁCTICA:** Corresponden al nivel jerárquico intermedio y son decisiones de mediano alcance tanto en el tiempo como en los recursos comprometidos.
- **DELEGACIÓN DE AUTORIDAD:** Acto por el cual el encargado de una unidad administrativa, faculta y responsabiliza a un subalterno para actuar en su nombre en la ejecución de acciones específicas.
- **DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA:** Acción o resultado de distribuir o dispersar las decisiones territorialmente sobre ciertos servicios o funciones de una administración, pero conservando la relación de subordinación o de jerarquía de manera central.
- **ESTRUCTURA ORGÁNICA:** Es la organización formal en la que se establecen los niveles jerárquicos y se especifica la división de funciones, la interrelación y coordinación que deben existir entre las diferentes unidades organizacionales, a efecto de lograr el cumplimiento de los objetivos. Es igualmente un marco administrativo de referencia para determinar los niveles de toma de decisiones.
- **EFICACIA:** Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo determinado.
- **EFICIENCIA:** Uso racional de los medios con que cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar dispendios y errores. Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos y tiempo, logrando su optimización.
- **FACULTAD:** Autoridad jurídica que tiene una persona de ejecutar bajo su responsabilidad determinados actos administrativos.

- **FUNCIÓN:** Conjunto de actividades afines y coordinadas que se necesitan realizar para alcanzar los objetivos de la Dependencia o Entidad, y de cuyo ejercicio, generalmente es responsable un área organizacional: se define a partir de las disposiciones jurídico-administrativas vigentes.
- **FUNCIÓN DE APOYO:** Es aquella que facilita y constituye el logro de las funciones sustantivas, ya que forma parte del proceso administrativo y que por su naturaleza técnico administrativa, es de carácter obligatorio y de aplicación general para toda la organización, su ejecución corre a cargo de las unidades de apoyo de las direcciones, coordinaciones de planeación, administrativo, informática y jurídico.
- **FUNCIÓN SUSTANTIVA:** Es la que identifica la esencia del órgano para el cumplimiento de los objetivos; su ejecución corre a cargo de las direcciones, coordinaciones y unidades operativas.
- **LÍNEA DE AUTORIDAD:** Relación formal y de enlace dentro de las unidades de diferente nivel jerárquico. Canal de responsabilidad a lo largo del cual se emiten las instrucciones.
- **MANUAL DE ORGANIZACIÓN:** Documento en que se registra y actualiza la información detallada de una organización acerca de sus antecedentes históricos, atribuciones, estructura orgánica, funciones, niveles jerárquicos, líneas de comunicación y coordinación y los organigramas que representan en forma esquemática la estructura.
- **MARCO NORMATIVO:** Enunciado de las disposiciones legales: constitución, leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, circulares, etc., de las cuales se derivan las atribuciones y normas de la actividad institucional, que

afectan directamente a las unidades administrativas descritas en el manual de organización.

- **NIVEL JERÁRQUICO:** Es la división de la estructura orgánica administrativa para asignar un grado determinado a las unidades internas definiendo rangos, o autoridad y responsabilidad; independientemente de la clase de función que se les encomiende.
- **OBJETIVO:** Es la expresión cualitativa del fin que persigue un área o unidad organizacional o grupo de trabajo, que responde al ¿para qué? se realiza determinada función o grupo de funciones.
- **ORGANIGRAMA:** Representación gráfica de la estructura orgánica de una Dependencia o Entidad, que refleja en forma esquemática la posición de los órganos que la conforman, los niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y sus respectivas relaciones.
- **ÓRGANO:** Es una unidad administrativa impersonal que tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones y puede estar integrada por uno o varios puestos.
- **ÓRGANO ADMINISTRATIVO DESCONCENTRADO:** Es la instancia jerárquicamente subordinada a las Dependencias o Entidades, con facultades específicas para resolver asuntos en la materia encomendada de conformidad con las disposiciones legales aplicables. Los órganos desconcentrados cuentan con autonomía administrativa, pero no tienen personalidad jurídica ni patrimonio propio.
- **ÓRGANO DESCONCENTRADO:** Es la instancia jerárquicamente subordinada a Dependencias o Entidades, con facultades específicas para

resolver asuntos en la materia encomendada, de conformidad con las disposiciones legales aplicables. Los órganos desconcentrados cuentan con autonomía administrativa, pero no tienen personalidad jurídica ni patrimonio propio.

- **UNIDAD ADMINISTRATIVA:** Es el órgano que tiene funciones y actividades al interior de la Dependencia o Entidad, que la distinguen y diferencian de las demás, conformándose a través de una infraestructura organizacional específica y propia, denominadas áreas administrativas.
- **REGLAMENTO INTERNO:** Es un documento con carácter regulatorio que establece la estructura orgánica que conforma un organismo, y termina la competencia del mismo y las facultades de los servidores públicos hasta el tercer nivel.
- **FUNCIONARIO PUBLICO:** Es la persona que presta servicios en relación de Dependencia con autoridades estatales, cualquiera sea la fuente de su remuneración.
- **DECRETO EDIL:** Es un instrumento normativo emitido por la Máxima Autoridad del Órgano Ejecutiva Municipal conforme a su competencia, entendiendo a la competencia como la otorgación de ciertas atribuciones mediante disposiciones normativas y legales en cumplimiento del principio de legalidad.
- **RESOLUCION ADMINISTRATIVA:** Consiste en una orden escrita dictada por el jefe de un servicio público que tiene carácter general, obligatorio y permanente, y se refiere al ámbito de competencia del servicio.
- **UBICACIÓN DEL ÁREA O UNIDAD:** Lugar que ocupa el área o la unidad dentro del organigrama institucional de forma gráfica.

- **DEPENDENCIA:** Señala la dependencia jerárquica de una unidad en función a la especialización y desagregación de las operaciones.
  
- **FRECUENCIAS:** Es el recuento de todas las Áreas y Unidades Organizacionales que se encuentran dentro de la Estructura Organizacional.
  
- **CODIFICACION:** Es la asignación de un código a las Áreas y Unidades Organizacionales según su estructura Organizacional y la Dependencia de estas.

# **DIAGNÓSTICO**

## CAPITULO IV

### DIAGNÓSTICO

#### 4.1. DIAGNÓSTICO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE TARIJA

##### 4.1.1. Misión

“Somos una Entidad Pública Municipal Autónoma, con idea clara de promover el desarrollo, administrar Recursos y ejecutar políticas de desarrollo Integral en alianza con su comunidad, con Transparencia y servicios públicos inclusivos Amigables para mejorar la calidad de vida de los habitantes del Municipio de Tarija, con igualdad de género y justicia a los derechos humanos”.

##### 4.1.2. Visión

“Al 2025, gobierno autónomo municipal de Tarija, institución moderna, eficiente, protagonista del desarrollo, que se ajusta al marco legal con credibilidad en él un Municipio, amigable, respetuosa de la naturaleza y centro agroindustrial del sur de Bolivia”.

##### 4.1.3. Valores

- **Ética:** Compromiso efectivo de los servidores públicos, con valores y principios establecidos en la Constitución Política del Estado, que lo conducen a un correcto desempeño personal y laboral.
- **Respeto:** Consideración de cualidades y realidades personales distintas, entre los servidores públicos y de éstos con los ciudadanos; y el reconocimiento que se logra por la conducta idónea que los servidores públicos aplican en el ejercicio de sus funciones.

- **Cooperación:** Acuerdo entre la entidad, con otras instituciones públicas o privadas y los actores sociales, uniendo esfuerzos, para el logro de un propósito común en bien del desarrollo departamental.
- **Amigable:** Este valor subsume la voluntad de entregarse a los demás, priorizar el bienestar de quienes rodean a uno y velar por su felicidad. Supone el antagonismo del individualismo y aboga por orientar los esfuerzos a la satisfacción de las necesidades del entorno, más allá de las que son propias.
- **Credibilidad:** Comprende la confianza de la población sobre las políticas públicas de las instituciones implementadas.

#### 4.1.4. Principios

- **Transparencia:** Práctica y manejo visible de los recursos del Estado, por parte de los servidores públicos y de personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras que presten servicios o comprometan recursos del Estado, así como la honestidad e idoneidad en los actos públicos, y el acceso a toda información en forma veraz, oportuna, comprensible y confiable, salvo la restringida por norma expresa en casos de seguridad nacional.
- **Equidad Social y de Género:** Que propugna generar las condiciones que contribuyan a la justicia social, igualdad de oportunidades, sostenibilidad, equidad de género y generacional y desarrollo integral en el municipio de la ciudad de Tarija.
- **Justicia Social:** Noción fundamental de igualdad de oportunidades y de derechos humanos; Derecho de los sectores más desfavorecidos de la sociedad, en especial los trabajadores, al goce de los derechos humanos sociales y económicos, conocidos como derechos de segunda generación, de los que ningún ser humano debería ser privado; basado en la equidad, siendo

imprescindible para que dichos individuos puedan desarrollar su máximo potencial para instaurar una paz duradera.

- **Trabajo en Equipo:** Las servidoras y los servidores públicos desarrollan sus acciones y actividades cotidianas de manera solidaria, sobre la base de la colaboración y confianza.
- **Eficacia:** La calidad en la gestión pública de la Gobernación, comprende cumplir con el principio de eficacia entendido como la consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano o población.
- **Eficiencia:** La gestión pública en la Gobernación seguirá el principio de eficiencia, comprendido como la optimización de los resultados alcanzados por la Institución, con relación a los recursos disponibles e invertidos en su logro o consecución.

#### **4.1.5. Servicios que ofrece el Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.**

El GAMT como entidad del sector público y parte del tercer nivel de gobierno /local/, tiene funciones que se enmarcan en el mejoramiento y bienestar de sus ciudadanos. Teniendo en cuenta esto el GAMT requiere generar estrategias por medio de programas y proyectos que le permitan cumplir las funciones correspondientes. Al interior del GAMT estas actividades deben ser orientadas a través del modelo de planificación, proyección y seguimiento al cumplimiento de objetivos, teniendo en cuenta, entre otros los diversos factores que afectan positiva o negativamente el cumplimiento de los mismos.

#### 4.1.6. Ejes Estratégicos (Objetivos)

El Gobierno Autónomo Municipal de Tarija les denomina Ejes estratégicos a los objetivos ya que cada uno de ellos tiene su políticas, programas y proyectos.

- Desarrollar la Industria de Alto Valor con Fortalecimiento del Desarrollo Productivo con Valor Agregado Garantizando la Seguridad Alimentaria en el Municipio de Tarija.
- Construir, mejorar y mantener la infraestructura vial, para lograr una integración física y económica en el Municipio de Tarija.
- Mejorar el Sistema de Salud y Deportes para Proteger la Vida con Cuidado Integral en Tiempos de Pandemia en el Municipio de Tarija.
- Impulsar la Educación con Formación de Calidad para el Desarrollo en el Municipio de Tarija.
- Garantizar la Calidad de Vida con Acceso Equitativo a los Servicios
- Básicos y Equipamientos adecuados para todos en el Municipio de Tarija.
- Desarrollo de Ordenamiento Territorial con Equidad Socio Espacial en el Municipio de Tarija.
- Intervenir en Gestión y Desarrollo Sustentable y Resiliente del Medio Ambiente y Adaptación al Cambio Climático, en el Municipio de Tarija.
- Municipio de Tarija Destino Turístico que Conserva la Cultura y Patrimonio Tangible e Intangible en el Municipio de Tarija.
- Consolidar el Sistema de Protección Social de la Población Vulnerable con Equidad e Igualdad para una Vida Digna y Segura.
- Desarrollar Gobernanza Institucional, Transparente y Eficiente con Participación y gestión de alianzas estratégicas interinstitucionales, en el municipio de Tarija al 2025.

Los 13 ejes estratégicos que plantea el Gobierno Autónomo municipal de Tarija en su PEI (**VER ANEXO N°16**) coadyuvan a la elaboración del Manual de

Organización y Funciones del GAMT, proporcionando un marco de referencia para la organización de la Estructura Organizacional y los procesos y brinda orientación de asignación de recursos y facilita la coordinación.

#### **4.1.7. Análisis del Plan Estratégico Institucional mediante la Técnica del SMART**

##### **4.1.7.1. Misión Institucional**

Somos una entidad pública municipal autónoma, con idea clara de promover el desarrollo, administrar recursos y ejecutar políticas de desarrollo integral en alianza con su comunidad, con transparencia y servicios públicos inclusivos amigables para mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio de Tarija, con igualdad de género y justicia a los derechos humanos”

**TABLA 8: ANÁLISIS DE LA MISIÓN (SMART)**

<b>ESPECIFICO</b>	La misión de ser una entidad pública municipal autónoma, con idea clara de promover el desarrollo, administrar recursos y ejecutar políticas de desarrollo integral en alianza con su comunidad, con transparencia y servicios públicos inclusivos amigables para mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio de Tarija, con igualdad de género y justicia a los derechos humanos, es una meta específica y clara.
<b>MEDIBLE</b>	El hecho de mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio de Tarija a través de políticas de desarrollo integral, servicios públicos inclusivos y amigables es medible a través de la percepción ciudadana y de los indicadores de bienestar.
<b>ALCANZABLE</b>	Ser una entidad pública municipal autónoma que administra recursos y ejecuta políticas de desarrollo integral en alianza con su comunidad es un objetivo realizable con la colaboración y compromiso de los diferentes sectores.
<b>RELEVANTE</b>	La misión de tener servicios públicos inclusivos y amigables para mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio de Tarija es una meta alcanzable y realista.
<b>TIEMPO</b>	La misión tiene un plazo claro.

**FUENTE:** Elaboración propia, en base a la información del Plan Estratégico Institucional del GAMT, (2023).

En general, la misión del municipio de Tarija es una misión SMART. Es específica, medible, alcanzable, relevante y tiene un plazo claro. El Gobierno Autónomo Municipal de Tarija tiene las posibilidades de lograr su visión y mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio de Tarija.

#### 4.1.7.2. Visión Institucional

Al 2025, gobierno autónomo municipal de Tarija, institución moderna, eficiente, protagonista del desarrollo, que se ajusta al marco legal con credibilidad en él un municipio, amigable, respetuosa de la naturaleza y centro agroindustrial del sur de Bolivia

**TABLA 9: ANÁLISIS DE LA VISIÓN (SMART)**

<b>ESPECIFICO</b>	Ser una institución moderna, eficiente, protagonista del desarrollo, que se ajusta al marco legal, es una meta específica y clara.
<b>MEDIBLE</b>	El hecho de tener una institución moderna y eficiente es medible a través de los índices de rendición de cuentas y resultados en proyectos y programas.
<b>ALCANZABLE</b>	Ser un municipio amigable y respetuoso de la naturaleza y centro agroindustrial del sur de Bolivia, es un objetivo realizable con la colaboración y compromiso de los diferentes sectores.
<b>RELEVANTE</b>	La visión de ser un centro agroindustrial del sur de Bolivia está en concordancia con los recursos, habilidades y capacidades del municipio.
<b>TIEMPO</b>	El plazo establecido es el año 2025, lo que indica la temporalidad y urgencia de lograr esta misión institucional en un lapso determinado tiempo.

**Fuente:** Elaboración propia, en base a la información del Plan Estratégico Institucional del GAMT, (2023).

La misión propuesta cumple con los requisitos de una misión porque:

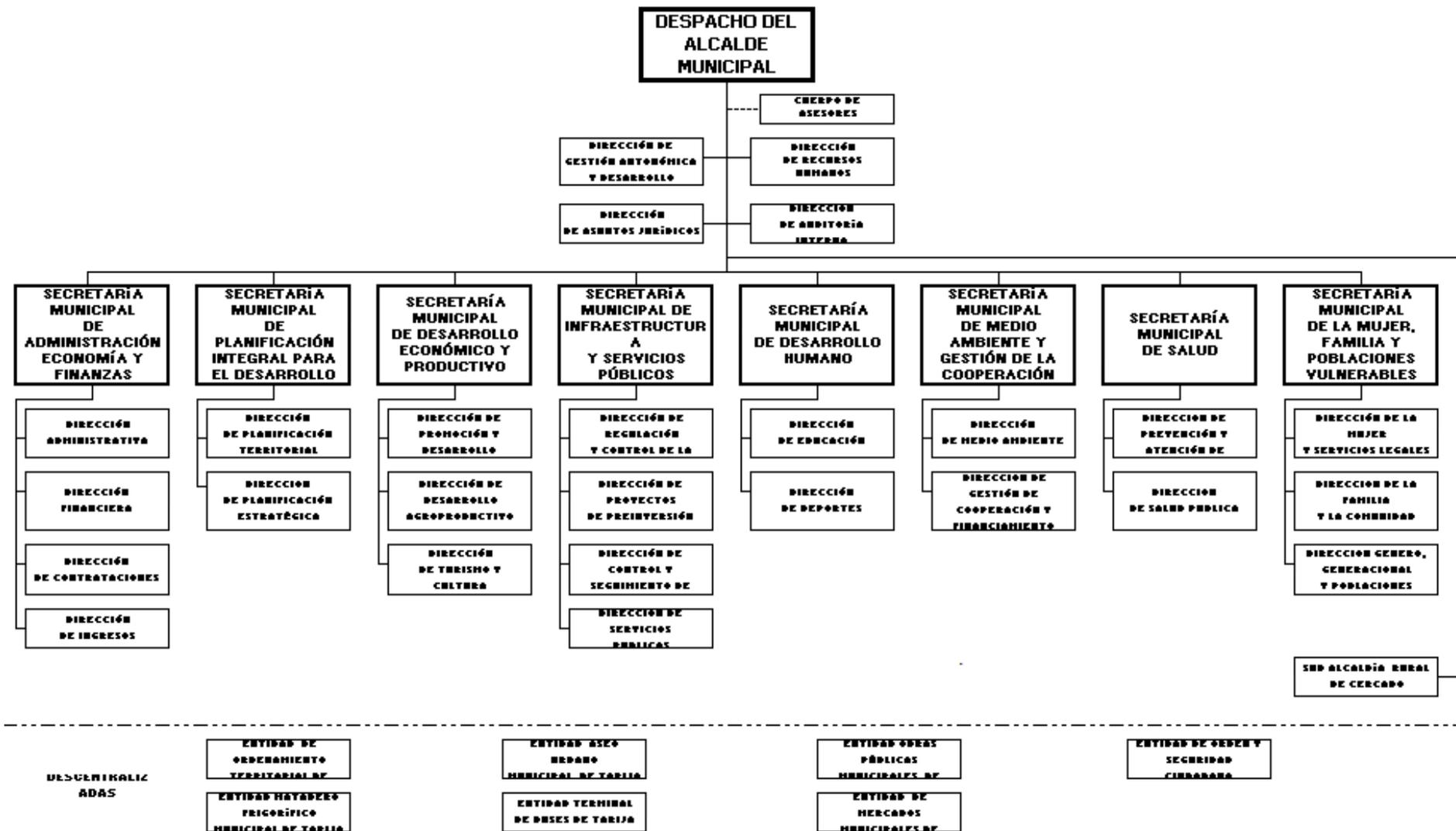
- ✓ Es clara, concisa y fácil de entender.
- ✓ Es específica, medible, alcanzable, relevante y oportuna.
- ✓ Es positiva, inspiradora y motivadora.

- ✓ Está alineado con los valores y las prioridades del gobierno autónomo municipal de Tarija.
- ✓ Es relevante para el entorno actual y las necesidades del gobierno autónomo municipal de Tarija.

#### **4.1.7.3. Objetivo Institucional**

El Gobierno Autónomo Municipal de Tarija no cuenta con objetivos, si no que cuenta con eje estratégicos de la cuales sirven para el cumplimiento de la misión y visión institucional.

#### 4.1.1. Estructura Organizativa



#### 4.1.8. Frecuencias de la Estructura Organizativa del GAMT – 2018

El Gobierno Autónomo Municipal de Tarija en el año 2021 contaban con 8 Secretarías, 27 Direcciones, 42 Unidades y 92 Oficinas, como se indique en el Decreto Municipal Nro. 011/2021, de las cuales cada una de ellas brindan distintos servicios para el beneficio de la Población de la Ciudad de Tarija.

**TABLA 10: FRECUENCIAS - ÓRGANO EJECUTIVO 2018**

N°	ÁREAS Y UNIDADES ORGANIZACIONALES	N° DE FRECUENCIAS CONFORME ESTRUCTURA ORGANIZATIVA				
		DESPACHO	SECRETARÍAS	DIRECCIONES	UNIDADES	OFICINAS
1	DESPACHO ALCALDE MUNICIPAL	1	8	3	5	11
2	SECRETARÍA MUNICIPAL DE ADMINISTRACIÓN ECONOMÍA Y FINANZAS			4	10	4
3	SECRETARÍA MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN INTEGRAL PARA EL DESARROLLO			2	5	9
4	SECRETARÍA MUNICIPAL DE DESARROLLO ECONÓMICO Y PRODUCTIVO			3	4	15
5	SECRETARÍA MUNICIPAL DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS PÚBLICOS			4	4	15
6	SECRETARÍA MUNICIPAL DE DESARROLLO HUMANO			2	2	10
7	SECRETARÍA MUNICIPAL DE MEDIO AMBIENTE Y GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN			2	4	7
8	SECRETARÍA MUNICIPAL DE SALUD			2	2	7
9	SECRETARÍA MUNICIPAL DE LA MUJER, FAMILIA Y POBLACIONES VULNERABLES			2	2	7
10	SUB ALCALDÍA DE CERCADO			1	2	5
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>8</b>	<b>27</b>	<b>42</b>	<b>92</b>

**Fuente:** Elaborado por la Unidad de Organización y Métodos del GAMT, en base de su Estructura Organizativa (2018).

#### 4.1.9. Codificación de la Estructura Organizativa del GAMT - 2018

La Unidad de Organización y Métodos realizó para la gestión 2018 la codificación donde se asignaron códigos o identificadores únicos a cada Área y Unidad Organizativa, según la Estructura Organizativa de la Gestión 2021.

**TABLA 11: CODIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL ÓRGANO EJECUTIVO DEL GAMT DE LA GESTIÓN 2018**

<b>Nº MOF</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>UNIDAD ORGANIZACIONAL</b>
1	1-00-00-00	DESPACHO ALCALDE MUNICIPAL
2	1-00-00-01	CUERPO DE ASESORES
3	1-01-00-00	DIRECCIÓN DE GESTIÓN AUTONÓMICA Y DESARROLLO COMPETENCIAL.
4	1-02-00-00	DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS
5	1-02-00-01	OFICINA DE GESTIÓN JURÍDICA Y CONTRATOS
6	1-02-00-02	OFICINA DE ASESORAMIENTO A PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y JUDICIALES.
7	1-03-00-00	DIRECCIÓN DE AUDITORIA INTERNA
8	1-04-00-00	DIRECCIÓN AUDITORIA INTERNA
9	1-04-00-01	OFICINA DE SEGUIMIENTO DE PROCESOS DE CONTRATACIONES MUNICIPALES.
10	1-04-00-02	OFICINA DE AUDITORIAS ESPECIALES
11	1-04-01-00	UNIDAD DE COORDINACIÓN LEGISLATIVA Y DESPACHO
12	1-04-01-01	OFICINA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DOCUMENTACIÓN DEL DESPACHO
13	1-04-01-02	OFICINA DE TÉCNICA DE COORDINACIÓN Y ARTICULACIÓN SOCIAL
14	1-04-02-00	UNIDAD DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN PÚBLICA
15	1-04-02-01	OFICINA DE MONITOREO DE MEDIOS DE OPINIÓN PÚBLICA
16	1-04-02-02	OFICINA DE PRENSA
17	1-04-02-03	OFICINA DE PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL
18	1-04-02-04	OFICINA DE REDES SOCIALES Y PLATAFORMAS DIGITALES
19	1-00-00-02	OFICINA DE RELACIONES PÚBLICAS CEREMONIAS Y PROTOCOLO
20	1-05-00-00	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
21	1-06-00-00	SUB ALCALDÍA DE CERCADO
22	1-06-01-00	UNIDAD TÉCNICA RURAL
23	1-06-01-01	OFICINA DE PROYECTOS RURALES

24	1-06-01-02	OFICINA DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS RURALES
25	1-06-01-03	CENTRO MUNICIPAL DE MECANIZACIÓN AGRÍCOLA
26	1-06-02-00	<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA RURAL</b>
27	1-06-02-01	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y ARCHIVOS RURAL
28	1-06-02-02	OFICINA DE SEGUIMIENTO ADMINISTRATIVO RURAL
29	<b>2-00-00-00</b>	<b>SECRETARÍA MUNICIPAL DE ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA Y FINANZAS</b>
30	<b>2-00-00-01</b>	<b>STAFF- ADM-FIM</b>
31	<b>2-01-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA</b>
32	2-01-01-00	<b>UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES</b>
33	2-00-02-00	<b>UNIDAD DE BIENES Y ACTIVOS</b>
34	2-00-03-00	<b>UNIDAD DE ALMACENES</b>
35	2-00-04-00	<b>UNIDAD DE MODERNIZACIÓN Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN</b>
36	<b>2-02-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE FINANZAS</b>
37	<b>2-02-01-00</b>	<b>UNIDAD DE PRESUPUESTOS</b>
38	<b>2-02-02-00</b>	<b>UNIDAD DE CONTABILIDAD</b>
39	<b>2-02-03-00</b>	<b>UNIDAD DE TESORERÍA</b>
40	<b>2-03-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE CONTRATACIONES</b>
41	<b>2-03-01-00</b>	<b>UNIDAD DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN MENORES</b>
42	<b>2-03-02-00</b>	<b>UNIDAD DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN MAYORES</b>
43	<b>2-04-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE INGRESOS</b>
44	<b>2-04-01-00</b>	<b>UNIDAD DE INGRESOS Y CONTROL TRIBUTARIO</b>
45	<b>2-04-02-00</b>	<b>UNIDAD DE RECAUDACIONES E INGRESOS NO TRIBUTARIOS</b>
46	2-04-02-01	OFICINA DE FISCALIZACIÓN
47	2-04-02-02	OFICINA DE COBRANZA COACTIVA FISCAL
48	2-00-00-02	OFICINA DE PARQUEOS
49	2-00-00-03	OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DEL CEMENTERIO GENERAL Y CREMATARIO MUNICIPAL
50	<b>3-00-00-00</b>	<b>SECRETARÍA MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN INTEGRAL PARA EL DESARROLLO</b>
51	<b>3-00-00-01</b>	<b>STAFF- ADM-FIM</b>
52	<b>3-01-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL</b>
53	3-01-00-01	OFICINA DE DISEÑO, LINEAMIENTOS Y NORMAS PARA LA REGULACIÓN Y DESARROLLO DEL TERRITORIO
54	3-01-00-02	OFICINA DE PROYECTOS DE DESARROLLO TERRITORIAL.
55	3-01-00-03	OFICINA DE ORDENAMIENTO DEL ABASTECIMIENTO Y MERCADO INTERNO
56	3-01-01-00	<b>UNIDAD TÉCNICA DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL</b>
57	3-01-01-01	OFICINA DE PLANIFICACIÓN DE LA MOVILIDAD URBANA Y RURAL
58	<b>3-02-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>

59	<b>3-02-01-00</b>	<b>UNIDAD DE PLANIFICACIÓN E INVERSIÓN</b>
60	3-02-01-01	OFICINA DE PROGRAMACIÓN Y PROYECTOS DE INVERSIÓN
61	<b>3-02-02-00</b>	<b>UNIDAD DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES</b>
62	3-02-02-01	OFICINA DE SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE INVERSIONES (SISIN)
63	<b>3-00-01-00</b>	<b>UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODO.</b>
64	<b>3-00-02-00</b>	<b>UNIDAD DE CATASTRO</b>
65	3-00-02-01	OFICINA DE SISTEMA DE INFORMACIÓN CATASTRAL
66	3-00-02-02	OFICINA DE SERVICIOS TÉCNICOS DE CATASTRO
67	3-00-00-02	INSTITUTO DE ESTADÍSTICAS MUNICIPALES
68	<b>4-00-00-00</b>	<b>SECRETARÍA MUNICIPAL DE DESARROLLO ECONÓMICO Y PRODUCTIVO</b>
69	4-00-00-01	<b>STAFF- ADM-FIM</b>
70	<b>4-01-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO PRODUCTIVO</b>
71	4-01-01-00	<b>UNIDAD DE COMPETITIVIDAD Y EMPRENDEDURISMO</b>
72	4-01-01-01	OFICINA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN
73	4-01-01-02	OFICINA DE DESARROLLO EMPRESARIAL E INCENTIVO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA
74	4-01-02-00	<b>UNIDAD DE DESARROLLO PRODUCTIVO</b>
75	4-01-02-01	OFICINA DE FORMACIÓN PARA PRODUCCIÓN Y AUTOEMPLEO (CAP)
76	<b>4-02-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE DESARROLLO AGROPRODUCTIVO</b>
77	<b>4-02-01-00</b>	<b>UNIDAD DE FOMENTO Y APOYO AGROPRODUCTIVO</b>
78	4-02-01-01	OFICINA DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA
79	4-02-01-02	OFICINA DE MODERNIZACIÓN AGRÍCOLA
80	4-02-01-03	OFICINA DE AGUA PARA USO AGRÍCOLA
81	<b>4-03-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE TURISMO Y CULTURA</b>
82	4-03-01-00	<b>UNIDAD DE TURISMO</b>
83	4-03-01-01	OFICINA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS
84	4-03-02-00	<b>UNIDAD DE CULTURA</b>
85	4-03-02-01	OFICINA DE PROTECCIÓN DE CONSERVACIÓN E INVESTIGACIÓN DE PATRIMONIO CULTURAL, HISTÓRICO Y ARQUITECTÓNICO
86	4-03-02-02	OFICINA DE GESTIÓN, COORDINACIÓN, LOGÍSTICA Y DIFUSIÓN DE EVENTOS
87	4-03-02-03	OFICINA DE FORTALECIMIENTO PRODUCTIVO
88	4-00-00-02	OFICINA DE FOMENTO Y PROMOCIÓN A INICIATIVAS ARTÍSTICAS, FOLKLÓRICAS Y CULTURALES
89	4-00-00-03	OFICINA DE ESPACIOS Y EQUIPAMIENTOS CULTURALES
90	4-00-00-04	OFICINA DE BIBLIOTECAS MUNICIPALES Y HEMEROTECA

91	4-00-00-05	OFICINA DE LA RED DE PARQUES Y PLAZAS
92	<b>5-00-00-00</b>	<b>SECRETARIA MUNICIPAL DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS PUBLICO</b>
93	5-00-00-01	<b>STAFF- ADM-FIM</b>
94	<b>5-01-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE REGULACIÓN Y CONTROL DE LA MOVILIDAD URBANA</b>
95	5-01-00-01	OFICINA DE REGULACIÓN DE LA MOVILIDAD URBANA
96	5-01-00-02	OFICINA DE CONTROL VIAL
97	5-01-00-03	OFICINA DEL TRANSPORTE NO MOTORIZADO
98	5-01-00-04	OFICINA REGISTRO DE LA MOVILIDAD URBANA
99	5-01-00-05	OFICINA DE DISEÑO E INFRAESTRUCTURA DE LA MOVILIDAD URBANA
100	<b>5-02-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE PROYECTOS DE PRE INVERSIÓN</b>
101	5-02-01-00	<b>UNIDAD DE CALCULO Y DISEÑO DE PROYECTOS</b>
102	5-02-01-01	OFICINA DE PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS
103	<b>5-03-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DE OBRAS MUNICIPALES</b>
104	<b>5-03-01-00</b>	<b>UNIDAD DE SUPERVISIÓN DE OBRAS</b>
105	<b>5-03-02-00</b>	<b>UNIDAD DE FISCALIZACIÓN DE OBRAS</b>
106	5-03-02-01	OFICINA DE LABORATORIO DE SUELOS Y HORMIGONES
107	<b>5-03-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS</b>
108	<b>5-03-01-00</b>	<b>UNIDAD DE AGUA Y SANEAMIENTO BÁSICO</b>
109	5-03-00-01	OFICINA MAESTRANZA Y TALLERES MECÁNICOS
110	5-03-00-02	OFICINA DE EMPLEO DE EMERGENCIA
111	5-03-00-03	OFICINA MI VECINO
112	5-00-00-04	OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE LA POSTA MUNICIPAL
113	5-00-00-02	OFICINA DE ALUMBRADO PUBLICO
114	5-00-00-03	OFICINA DE BIOPARQUE URBANO
115	5-00-00-04	CENTRO DE MUNICIPAL DE REVISIÓN TÉCNICA Y VEHICULAR
116	<b>6-00-00-00</b>	<b>SECRETARIA MUNICIPAL DE DESARROLLO HUMANO</b>
117	<b>6-00-00-01</b>	<b>STAFF- ADM-FIM</b>
118	<b>6-01-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN Y CULTURA</b>
119	<b>6-01-01-00</b>	<b>UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA Y SERVICIOS PEDAGÓGICOS</b>
120	6-01-01-01	OFICINA DE ALIMENTACIÓN COMPLEMENTARIA ESCOLAR
121	6-01-01-02	OFICINA DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y A DISTANCIA
122	6-01-01-03	OFICINA DE EDUCACIÓN A PERSONAS CON TRASTORNOS NEUROBIOLÓGICOS Y DE LA CONDUCTA
123	<b>6-02-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE DEPORTES</b>
124	<b>6-02-01-00</b>	<b>UNIDAD DE PROMOCIÓN Y FOMENTO DE LA ACTIVIDAD FÍSICA, FORMATIVA, RECREATIVA Y DEPORTIVA</b>

125	6-02-01-01	OFICINA DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE CENTROS Y ESCENARIOS DEPORTIVOS
126	6-02-01-02	OFICINA PARA LA PROMOCIÓN DE DEPORTES NO TRADICIONALES
127	6-02-01-03	OFICINA DE PROMOCIÓN Y APOYO PARA DEPORTISTAS DE ALTO RENDIMIENTO
128	6-00-00-02	OFICINA DE CULTURA CIUDADANA
129	6-00-00-03	ESCUELA MUNICIPAL DE DEPORTES
130	6-00-00-04	ESCUELA MUNICIPAL DE MÚSICA REGIONAL Y ARTE
131	6-00-00-05	OFICINA DE ALBERGUES MUNICIPALES
132	<b>7-00-00-00</b>	<b>SECRETARIA MUNICIPAL DE MEDIO AMBIENTE Y GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN</b>
133	<b>7-00-00-01</b>	<b>STAFF- ADM-FIM</b>
134	<b>7-01-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE MEDIO AMBIENTE</b>
135	<b>7-01-01-00</b>	<b>UNIDAD DE GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS SOLIDOS Y AGUAS RESIDUALES</b>
136	<b>7-01-02-00</b>	<b>UNIDAD DE CUENCAS, ÁRIDOS Y AGREGADOS</b>
137	7-01-02-01	OFICINA DE CUENCAS
138	7-01-02-02	OFICINA DE ÁRIDOS Y AGREGADOS
139	7-01-02-03	OFICINA DE ÁREAS PROTEGIDAS Y BIODIVERSIDAD
140	<b>7-02-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE COOPERACIÓN Y FINANCIAMIENTO</b>
141	<b>7-02-01-00</b>	<b>UNIDAD DE GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN Y COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL</b>
142	<b>7-02-02-00</b>	<b>UNIDAD DE GESTIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ALIANZAS PUBLICO PRIVADAS</b>
143	<b>7-00-01-00</b>	<b>UNIDAD DE GESTIÓN DE RIESGOS Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO</b>
144	7-00-00-02	OFICINA DE SERVICIOS AMBIENTALES
145	7-00-00-03	CENTRO DE EDUCACIÓN AMBIENTAL
146	<b>8-00-00-00</b>	<b>SECRETARIA MUNICIPAL DE SALUD</b>
147	8-00-00-01	<b>STAFF- ADM-FIM</b>
148	<b>8-01-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE ENFERMEDADES PREVALENTES</b>
149	8-01-00-01	OFICINA PARA ATENCIÓN A PERSONAS ADULTAS MAYORES
150	8-01-00-02	OFICINA DE PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES PREVALENTES
151	8-01-00-03	OFICINA DE COORDINACIÓN DE CENTROS DE SALUD
152	8-01-00-04	OFICINA DE SALUD INTEGRAL DE ANIMALES, CONTROL DE PLAGAS Y ZONOSIS
153	<b>8-02-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE SALUD PUBLICA</b>
154	<b>8-02-01-00</b>	<b>UNIDAD DE GESTIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE SALUD PUBLICA</b>
155	<b>8-02-02-00</b>	<b>UNIDAD DE COORDINACIÓN TÉCNICA-ADMINISTRATIVA DE RED MUNICIPAL DE LA SALUD</b>

156	8-02-01-01	OFICINA DE COORDINACIÓN DE POSTA DE SALUD
157	8-02-01-02	OFICINA DE COORDINACIÓN DE HOSPITALES DE SEGUNDO NIVEL
158	8-02-01-03	OFICINA DE EMERGENCIAS SANITARIAS
159	8-00-00-02	CENTRO MUNICIPAL DE HEMODIÁLISIS
160	<b>9-00-00-00</b>	<b>SECRETARIA MUNICIPAL DE LA MUJER, FAMILIA Y POBLACIONES VULNERABLES</b>
161	<b>9-00-00-01</b>	<b>STAFF- ADM-FIM</b>
162	<b>9-01-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE LA MUJER Y SERVICIOS LEGALES INTEGRALES</b>
163	<b>9-01-01-00</b>	<b>UNIDAD DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA MUJER</b>
164	<b>9-01-02-00</b>	<b>UNIDAD DE SERVICIOS LEGALES INTEGRALES</b>
165	<b>9-02-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE LA FAMILIA Y LA COMUNIDAD</b>
166	<b>9-02-01-00</b>	<b>UNIDAD DE LA DEFENSORÍA DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA</b>
167	9-02-01-01	OFICINA DE GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN CIUDADANA Y DEFENSA DE LA FAMILIA
168	<b>9-03-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE GENERO, GENERACIONAL Y POBLACIONES VULNERABLES</b>
169	<b>9-03-01-00</b>	<b>UNIDAD DE ATENCIÓN SOCIAL, FAMILIA Y GENERACIONAL</b>
170	9-03-01-01	OFICINAS DE JUVENTUDES
171	9-03-01-02	OFICINAS DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD Y POBLACIONES VULNERABLES Y EN RIESGO
172	9-02-01-03	OFICINA GENERACIONAL Y PERSONAS ADULTAS MAYORES
173	9-00-00-02	OFICINA DE PREVENCIÓN

**Fuente:** Elaborado por la Unidad de Organización y Métodos del GAMT (2018).

#### **4.2. ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

Para desarrollar la propuesta de los Manuales de Organización y Funciones se siguieron ocho etapas las cuales son las siguientes:

#### 4.2.1. Planeación del trabajo

**TABLA 12: PLAN DE TRABAJO PARA LA ELABORACION DEL MOF - GAMT 2023**

N°	DESCRIPCION	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AUG.	SEPT.	OCT.
1	Aplicación de Técnicas de Investigación (investigación documental, observación directa)									
2	Análisis de la Información (Decretos, Reglamentos, MOF 2010)									
3	Actualización de las frecuencias según la Estructura Organizativa del Órgano Ejecutivo del GAMT Gestión 2023.									
	Actualización de la codificación según la Estructura Organizativa del Órgano Ejecutivo del GAMT Gestión 2023.									
4	Análisis e Identificación de la actividades, funciones y servicios, mediante el FORM,SOA OO1.									
5	Estructuración del Manual.									
6	Redacción de los objetivos y Funciones para cada Área y Unidad Organizacional									
7	Levantamiento de información Secretaria de Desarrollo Humano, Secretaria de Salud y Secretaria de Medio Ambiente y gestión de la Cooperación (entrevista y formulario).									
8	Validación de la Información (notas emitidas y remitidas a las secretarías del GAMT)									
9	Corrección de la información analizada por las Áreas y Unidades Organizacionales del GAMT									
10	Autorización del Manual									
11	Distribución y Difusión									
12	Revisión y Actualización									

**Fuente:** Elaboración Propia (2023).

#### **4.2.2. Aplicación de las técnicas**

Para el proceso de la elaboración del Manual de Organización y Funciones, se establecieron y diseñaron técnicas de investigación que se van a utilizar. Entre los principales se encuentran los siguientes:

##### **4.2.2.1. Investigación Documental**

A través de la recopilación, análisis y evaluación de los documentos que contiene datos importantes relacionados con la estructura Organizacional, procedimientos o trámites y servicios, como: Leyes, Reglamentos, Decretos, Gacetas oficiales, disposiciones Normativas, Manuales Anteriores, POAIS y todos aquellos que contienen información relevante (**VER ANEXO N° 12, 14 y 15**), se buscó obtener información confiable para el proceso de la elaboración de las funciones de cada una de las Áreas y Unidades Organizacionales del Órgano Ejecutivo del GAMT.

Se realizó un análisis retrospectivo (Documentación Administrativa de anteriores gestiones 2010-2023) y prospectivo (Manual de Organización y funciones) de acuerdo a lo que establece en el RE-SOA; Capítulo II, Art.10.

##### **- Análisis de la Información**

Después de haber reunido toda la información, el siguiente paso es de organizarlo de forma lógica, con la finalidad de facilitar el manejo y ordenamiento de lo que se debe incluir en el contenido del Manual de Organización y Funciones.

La Dirección de Recursos Humanos nos proporcionó información de los POAIS de la Gestión 2022 de manera desordenada, sin orden por Secretarías, por lo cual se procedió a ordenarlos para facilitar su análisis (**VER ANEXO N° 12**).

La Unidad de Organización y Métodos nos facilitó los reglamentos Administrativos, Leyes, Decretos, entre otros que son de la Institución (**VER ANEXO N°14**)

Se analizó a fondo el Decreto Municipal 011/2021 aprobado el 27 de julio 2021, donde se obtiene información de las funciones y atribuciones de las Secretarías y Direcciones, de manera que se considera a este documento como supletorio al Manual de Organización y Funciones. (**VER ANEXO N° 4**).

#### **4.2.2.2. Formulario de Información para Manual de Organización y Funciones (MOF).**

El uso del formulario SOA-01 nos permitió realizar un análisis exhaustivo de las funciones establecidas en el Decreto Municipal 011/2021, Manual de Organización y Funciones de la Gestión 2010 y los POAIS de la Gestión 2022. Esta herramienta nos facilitó la comparación e interpretación de las diferentes funciones y atribuciones que se atienden y resuelven en la Institución. Además, nos ayudó a identificar la posible duplicidad de funciones que se estén presentando y verificar si alguna normativa específica dictamina ciertas funciones. También nos permitió conocer el servicio que brinda, las actividades que realizan cada Área y Unidad Organizacional. Gracias a este análisis detallado, pudimos tener una visión clara y precisa para la redacción de las funciones de cada área, lo cual es fundamental para la elaboración del MOF.

**TABLA 13: FORM. SOA - 01 - GAMT**

<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN Y LOCALIZACIÓN:</b>							
<b>Nombre completo del Llenador:</b>		ALIZARES GUTIÉRREZ RUTH YOSSELIN ARAMAYO CONDORI NEICY ARCELY					
<b>N° de Contacto (Celular):</b>	73358147	<b>Fecha del Llenado:</b>	15/05/2022 3	<b>Nro. Hojas:</b>	1	<b>Anexos:</b>	1
<b>Denominación del Puesto:</b>		PASANTE UNIVERSITARIAS					
<b>Nombre del Área Organizacional:</b>		DESPACHO DEL ALCALDE					
<b>Nombre de la Unidad Organizacional:</b>		DESPACHO DEL ALCALDE					
<b>Dirección:</b>	BARRIO SALAMANCA /AV CIRCUNVALACIÓN Y SANTA CRUZ					<b>Telf. Oficina:</b>	66-43216
<b>II. IDENTIFICACIÓN DE SERVICIOS: Realice el Detalle de la información y marque con "x" si la información afecta de manera interna o externa</b>							
Detalle de Servicios		A quien brinda el Servicio		Interna	Externa		
1	Ejercer como la Máxima Autoridad Ejecutiva del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija (GAMT).	población Municipio de Tarija e Institución Órgano Ejecutivo del GAMT.		x	x		
2	Planificar y ejecutar las políticas, actividades administrativas, técnicas y financieras del Órgano Ejecutivo Municipal buscando el beneficio de la población.	Población Municipio de Tarija			x		
3	Ejecutar planes, programas y proyectos de desarrollo social, cultural, urbano, rural y ambiental en concordancia con el Programa de Operaciones Anual y los lineamientos del Plan Territorial de Desarrollo Integral.	Población Municipal de Tarija			x		
4	Emitir Decretos Municipales, Decretos Ediles, Resoluciones y otros instrumentos normativos para el Órgano Ejecutivo Municipal.	Institución Órgano Ejecutivo del GAMT		x			
5	Firmar Cheques en representación del órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.	Institución Órgano Ejecutivo del GAMT		x			
6	Firmar los documentos pertinentes ante las Entidades Financieras.	Institución Órgano Ejecutivo del GAMT		x			
<b>III. IDENTIFICACIÓN DE ATRIBUCIONES, FUNCIONES Y ACTIVIDADES: Realice el Detalle de la información y marque con "x" si la información afecta de manera interna o externa</b>							
Detalle de Funciones		¿Qué se atiende o que se resuelve?		Interna	Externa		
1	Las establecidas en el Artículo 26 de la Ley N° 482 de Gobiernos Autónomos Municipales, hasta que se aprueba la Carta Orgánica Municipal.	cumplimiento de atribuciones designadas por Ley.		x			

2	Ejercer como la Máxima Autoridad Ejecutiva del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija (GAMT).	se encargan de atender todos los procedimientos y asuntos Municipales como también así tiene que asistir en reuniones de consejo.	x	x
3	Planificar y ejecutar las políticas, actividades administrativas, técnicas y financieras del Órgano Ejecutivo Municipal buscando la eficiencia y transparencia, en beneficio de la población, el hábitat y el medio ambiente.	asegura el acceso de las personas a bienes y servicios con el propósito de realizar una gestión transparente y eficiente en beneficio de la población.		x
4	Ejecutar planes, programas y proyectos de desarrollo social, cultural, urbano, rural y ambiental en concordancia con el Programa de Operaciones Anual y los lineamientos del Plan Territorial de Desarrollo Integral.	mejora las condiciones del desarrollo de la población favoreciendo en las diferentes áreas.		x
5	Emitir Decretos Municipales, Decretos Ediles, Resoluciones y otros instrumentos normativos para el órgano Ejecutivo Municipal.	aprobación de decisiones, normas, reglas y procedimientos dentro de la Institución.	x	
6	Firmar Cheques en representación del órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.	autorización para el desembolso de dinero en el órgano Ejecutivo del GAMT.	x	
7	Firmar los documentos pertinentes ante las Entidades Financieras.	se encarga de firmar documentos cuando requiera servicios financieros.	x	
8	Otras que le sean asignadas por la normativa legal vigente.			
	<b>Detalle de Actividades</b>	<b>¿Qué se atiende o que se resuelve?</b>	<b>Interna</b>	<b>Externa</b>
1	Planificar y ejecutar las políticas, actividades administrativas, técnicas y financieras del Órgano Ejecutivo Municipal.	busca la eficiencia, transparencia y el beneficio de la población.		x
2	Ejecutar planes, programas y proyectos de desarrollo social, cultural, urbano, rural y ambiental en concordancia con el Programa de Operaciones Anual y los lineamientos del Plan Territorial de Desarrollo Integral.	ayuda al mejoramiento del desarrollo de la población en las diferentes áreas		x
3	Emitir Decretos Municipales, Decretos Ediles, Resoluciones y otros instrumentos normativos para el órgano Ejecutivo Municipal.	aprobación de decisiones, normas, reglas y procedimientos dentro de la Institución, con uso obligatorio.	x	
4	firmar cheques	autorización para el desembolso de dinero en el órgano Ejecutivo del GAMT.	x	
5	firmas documentos ante entidades financieras	se encarga de firmar documentos cuando requiera servicios financieros.	x	

7	asistir a reuniones	atiende reuniones con autoridades públicas, privadas, del consejo y con el sector rural y urbano.	x	x
<b>Detalle de Otras Atribuciones delegadas o por normativa expresa</b>		<b>¿Qué se atiende o que se resuelve?</b>	<b>Interna</b>	<b>Externa</b>
1	proponer al consejo municipal para su aprobación mediante Ley Municipal, el Plan de Desarrollo Municipal, el Plan Municipal de Ordenamiento territorial y la Delimitación de Áreas.	el consejo Municipal deberá decidir sobre los planes si son o aprobados con el fin de mejorar el desarrollo Municipal.		x
2	Aprobar mediante Decreto Municipal, los estados financieros correspondientes a la Gestión municipal y remitirlos al consejo Municipal.	aprobación de estados financieros siempre y cuando este con información adecuada y necesaria.	x	
3	Emitir informes de rendición de cuentas sobre la ejecución del programa de Operaciones Anual y el presupuesto, en audiencias públicas por lo menos dos veces al año	evidencia que la institución está trabajando de forma transparente y eficiente.	x	
4	presentar al Concejo Municipal, el proyecto de Ley Municipal de autorización de enajenación de Bienes de Dominio Público y Bienes Inmuebles de Patrimonio Institucional.	transferencia de bienes inmuebles de dominio público.		
5	Aprobar su estructura organizativa Mediante decreto Municipal.	modificación de la estructura organizativa con fin de poder diferenciar las diferentes áreas del GAMT.	x	
6	proponer la creación, modificación o Supresión de tasas y patentes a la actividad económica y contribuciones especiales de carácter Municipal, para su aprobación mediante Ley municipal.	anulación o modificación de liquidaciones para el pago de patentes municipales de actividades económicas.		x
7	Disponer que los procesos de contratación de bienes y servicios se enmarquen en los principios y disposiciones establecidos en el presente reglamento.	establece que los procesos de contratación cumplan con los principios y disposiciones establecidas.	x	
8	Elige a un proveedor o contratistas de acuerdo al tipo de contratación, para que realice la provisión del bien, ejecución de la obra o de la prestación del servicio.	se encarga de elegir al contratista de acuerdo al tipo de contratación para la ejecución de una obra o prestación de un servicio.		x
9	Designar o delegar mediante resolución expresa para uno o varios procesos de contratación, al RPC y al RPA según correspondan.	emitir mediante resolución expresa para los procesos de contratación al RPC y al RPA.	x	
10	cancelar, suspender o anular el proceso de contratación en base a justificación técnica y legal.	se encarga de cancelar los procesos de contratación en base a una justificación legal.	x	x

IV.	<b>IDENTIFICACIÓN DE COMPLEMENTACIONES:</b> Realice el Detalle de la información y marque con "x" si la información afecta de manera interna o externa			
	Detalle de Comentarios u Observaciones	Contraposición / Dualidad / Representación / Otro	Interna	Externa
1				

Enc. del LLENADO  
(FIRMA Y SELLO)

VoBo. REVISIÓN  
Inmediato Superior Jerárquico  
(FIRMA Y SELLO)

ANÁLISIS Y CONSOLIDACIÓN  
Unidad de Organización y Métodos  
(FIRMA Y SELLO)

**Fuente:** Elaboración propia, en base a formulario elaborado por la Unidad de Organización y Métodos, (2023).

**TABLA 14 : FORM. SOA - 01 - GAMT**

<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN Y LOCALIZACIÓN:</b>							
<b>Nombre completo del Llenador:</b>		ALIZARES GUTIÉRREZ RUTH YOSSELIN ARAMAYO CONDORI NEICY ARCELY					
<b>Nº de Contacto (Celular):</b>	73358147	<b>Fecha del Llenado:</b>	17/05/20223	<b>Nro. Hojas:</b>	2	<b>Anexos:</b>	2
<b>Denominación del Puesto:</b>	PASANTE UNIVERSITARIAS						
<b>Nombre del Área Organizacional:</b>	DESPACHO DEL ALCALDE						
<b>Nombre de la Unidad Organizacional:</b>	CUERPO DE ASESORES						
<b>Dirección:</b>	BARRIO SALAMANCA /AV CIRCUNVALACIÓN Y SANTA CRUZ				<b>Telf. Oficina:</b>	66-43216	
<b>II.</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DE SERVICIOS: Realice el Detalle de la información y marque con "x" si la información afecta de manera interna o externa</b>						
	<b>Detalle de Servicios</b>	<b>A quien brinda el Servicio</b>	<b>Interna</b>	<b>Externa</b>			
1	Asesorar y apoyar al Alcalde Municipal en las áreas, sectores y temas de carácter municipal y vinculante.	Institución Órgano Ejecutivo del GAMT	x				
2	Mantener permanentemente informado al Alcalde Municipal, con informaciones oportunas y actualizadas, para la toma de decisiones en las diferentes áreas y temáticas municipales.	Institución Órgano Ejecutivo del GAMT	x				
3	Asesorar al Ejecutivo Municipal para proponer el diseño de los planes, programas y proyectos orientados a la optimización de la gestión, así como proponer mecanismos para la captación de recursos de cooperación técnica, en coordinación con las dependencias correspondientes.	Institución Órgano Ejecutivo del GAMT	x				
4	Asesorar y apoyar al Alcalde Municipal en la revisión de la documentación sustentadora de los informes y propuestas que elevan el Ejecutivo municipal u otras dependencias de la entidad, para consideración y agenda en las sesiones de Gabinete.	Institución Órgano Ejecutivo del GAMT	x				
5	Representar al Alcalde Municipal, cuando ésta así lo disponga, ante instituciones y/o autoridades públicas o privadas, nacionales e internacionales.	Institución Órgano Ejecutivo del GAMT	x				
<b>III.</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DE ATRIBUCIONES, FUNCIONES Y ACTIVIDADES: Realice el Detalle de la información y marque con "x" si la información afecta de manera interna o externa</b>						
	<b>Detalle de Funciones</b>	<b>¿Qué se atiende o que se resuelve?</b>	<b>Interna</b>	<b>Externa</b>			
1	Asesorar y apoyar al Alcalde Municipal en las áreas, sectores y temas de carácter municipal y vinculante.	apoya en temas de planificación y gestión descentralizada de servicios, salud, educación y aseo urbano del Órgano Ejecutivo.	x				

2	Acompañar al Alcalde Municipal en actividades vinculadas con instituciones y autoridades públicas o privadas en las diferentes áreas y temáticas municipales.	acompañar al Alcalde y resolver sus dudas	x	
3	Mantener permanentemente informado al Alcalde Municipal, con informaciones oportunas y actualizadas, para la toma de decisiones en las diferentes áreas y temáticas municipales.	apoyo y orientación en temas relacionados con el GAMT para tomar buenas decisiones.	x	
4	Coordinar la formulación de propuestas de Planes Estratégicos y asistir en la elaboración del proyecto de Plan Operativo Anual del GAMT, según amerite, supervisando la implementación de los mismos.	aportar con sus conocimientos en la elaboración del POA y Planes Estratégicos y hacer seguimiento en su implementación.	x	
5	Asesorar al Ejecutivo Municipal para proponer el diseño de los planes, programas y proyectos orientados a la optimización de la gestión, así como proponer mecanismos para la captación de recursos de cooperación técnica, en coordinación con las dependencias correspondientes.	fortalece los procesos para elaboración de proyectos, planes y programas con el fin de potenciar el desempeño de los mismos.	x	
6	Emitir opinión técnica, legal y/o administrativa, según amerite, respecto a proyectos del GAMT.	asiste jurídicamente al Órgano Ejecutivo del GAMT.	x	
7	Absolver consultas y elaborar informes que le sean solicitados por el Alcalde Municipal.	preparación de información necesaria sobre temas que ayuden a la MAE a tomar decisiones y hacer una buena gestión Municipal.	x	
8	Asesorar y apoyar al Alcalde Municipal en la revisión de la documentación sustentatoria de los informes y propuestas que elevan el Ejecutivo municipal u otras dependencias de la entidad, para consideración y agenda en las sesiones de Gabinete.	examina lo documentos de manera cuidadosa con el fin de que contenga información confiable y segura.	x	
9	Participar en las comisiones de trabajo que establezca Alcalde Municipal.	orienta y apoya con sus conocimientos en determinados temas que se presenten en el GAMT.	x	
10	Representar al Alcalde Municipal, cuando ésta así lo disponga, ante instituciones y/o autoridades públicas o privadas, nacionales e internacionales.	representa a la MAE en reuniones con diferentes autoridades ya sean públicas y privadas, siempre y cuando sean en beneficio de Municipio.	x	

11	Participar en el asesoramiento de la elaboración de estudios técnicos de la infraestructura para verificar los estándares técnicos, de calidad, seguridad y normas de control interno.	controla y analiza la calidad de materiales, instalaciones y los procesos.	x	
12	Otras que le sean asignadas por la autoridad superior de manera expresa o la normativa vigente.			
	<b>Detalle de Actividades</b>	<b>¿Qué se atiende o que se resuelve?</b>	<b>Interna</b>	<b>Externa</b>
1	Asesorar y apoyar al Alcalde Municipal en áreas, sectores y temas de carácter Municipal.	Tomar decisiones rutinarias que permitan el cumplimiento eficiente de los objetivos del Gabinete del Alcalde.	x	
2	Asesorar y apoyar al Alcalde Municipal en la revisión de la documentación sustentadora de los informes y propuestas que elevan el Ejecutivo Municipal	Revisión de proyectos de normas de otras áreas, contratos modificatorios y Otros informes necesarios.	x	
3	Mantener permanentemente informado al Alcalde Municipal	se encarga de informar sobre las actividades relacionadas con audiencias, agenda de compromisos visitas oficiales y compromisos con el gobierno.	x	
4	Asistir a reuniones.	atiende temas de audiencias y actuaciones que requieran el asesoramiento legal correspondiente y así tomar decisiones más eficientes.	x	
	<b>Detalle de Otras Atribuciones delegadas o por normativa expresa</b>	<b>¿Qué se atiende o que se resuelve?</b>	<b>Interna</b>	<b>Externa</b>
1	Atender y asesorar en la revisión de documentos y asuntos legales que sean sometidos en su consideración durante el proceso de contratación.	apoyar y orientar en la revisión de documentación de asuntos legales relacionados con el proceso de contratación.	x	
2	Elaborar informes legales para la cancelación, suspensión o anulación de un proceso de contratación	realizar informes sobre la anulación de procesos de contratación.	x	
3	Revisar la legalidad de la documentación presentada por el proponente adjudicado para la suscripción del contrato.	se encarga de verificar legalidad de los documentos para la suscripción de contratos.	x	
4	Elaborar los contratos para el proceso de contratación.	realiza contratos con los elementos necesarios para hacer y ejecutar un proceso de contratación legal.	x	

5	Elaborar o visar todas las resoluciones emergentes dentro del proceso de contratación.	examinar los elementos de resolución dentro del proceso de contratación.	x	
IV.	<b>IDENTIFICACIÓN DE COMPLEMENTACIONES:</b> Realice el Detalle de la información y marque con "x" si la información afecta de manera interna o externa			
	<b>Detalle de Comentarios u Observaciones</b>	<b>Contraposición / Dualidad / Representación / Otro</b>	<b>Interna</b>	<b>Externa</b>
1				

Enc. del LLENADO  
(FIRMA Y SELLO)

VoBo. REVISIÓN  
Inmediato Superior Jerárquico  
(FIRMA Y SELLO)

ANÁLISIS Y  
CONSOLIDACIÓN  
Unidad de Organización y  
Métodos  
(FIRMA Y SELLO)

**Fuente:** Elaboración propia en base a formulario elaborado por la Unidad de Organización y Métodos, (2023).

**TABLA 15: FORM. SOA - 01 - GAMT**

<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN Y LOCALIZACIÓN:</b>					
<b>Nombre completo del Llenador:</b>		ALIZARES GUTIERREZ RUTH YOSSELIN ARAMAYO CONDORI NEICY ARCELY			
<b>Nº de Contacto (Celular):</b>	73358147	<b>Fecha del Llenado:</b>	02/06/2023	<b>Nro. Hojas:</b>	<b>Anexos:</b>
<b>Denominación del Puesto:</b>	PASANTE UNIVERSITARIAS				
<b>Nombre del Área Organizacional:</b>	DESPACHO DEL ALCALDE				
<b>Nombre de la Unidad Organizacional:</b>	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
<b>Dirección:</b>	BARRIO SALAMANCA /AV CIRCUNVALACIÓN Y SANTA CRUZ			<b>Telf. Oficina:</b>	66-43216
<b>II. IDENTIFICACIÓN DE SERVICIOS: Realice el Detalle de la información y marque con "x" si la información afecta de manera interna o externa</b>					
	<b>Detalle de Servicios</b>	<b>A quien brinda el Servicio</b>	<b>Interna</b>	<b>Externa</b>	
1	Administrar, supervisar y hacer el seguimiento correspondiente en el SIGEP en el módulo de Personal o el sistema equivalente.	Institución Órgano ejecutivo del GAMT	x		
2	Supervisar y verificar la información que se envía al INE y al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas respecto al personal del Órgano Ejecutivo Municipal.	Institución Órgano ejecutivo del GAMT	x		
3	Administrar y supervisar las operaciones de control y registro de asistencia del personal del Órgano Ejecutivo Municipal.	Institución Órgano ejecutivo del GAMT	x		
4	Informar y orientar al personal sobre sus derechos y obligaciones que tiene y lo respecto a la seguridad social y la afiliación de deben realizar al Seguro de Salud y A.F.P. correspondiente.	Institución Órgano ejecutivo del GAMT	x		
5	Organizar, controlar y mantener actualizado el Archivo de Recursos Humanos (RRHH) con toda la documentación pertinente, planillas y los files individuales del personal.	Institución Órgano ejecutivo del GAMT	x		
6	Cumplir y hacer cumplir con lo establecido en el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal (RE-SAP).	Institución Órgano ejecutivo del GAMT	x		
7	Realizar la inducción y orientación del personal del Órgano Ejecutivo del GAMT sobre los roles y las funciones que debe cumplir.	Institución Órgano ejecutivo del GAMT	x		
8	Gestionar y/o realizar capacitaciones al personal, para la mejora continua del Recurso Humano del GAMT.	Institución Órgano ejecutivo del GAMT	x		
<b>III. IDENTIFICACIÓN DE ATRIBUCIONES, FUNCIONES Y ACTIVIDADES: Realice el Detalle de la información y marque con "x" si la información afecta de manera interna o externa</b>					
	<b>Detalle de Funciones</b>	<b>¿Qué se atiende o que se resuelve?</b>	<b>Interna</b>	<b>Externa</b>	

1	Coordinar con todos los niveles organizacionales del GAMT, sobre el personal asignado para el cumplimiento del Reglamento Interno del Personal, del Reglamento Específico del Sistema de Administración del Personal y la normativa concerniente sobre Recursos Humanos.	Gestionar con el personal asignado el cumplimiento del Reglamento Interno de Personal y el Reglamento Específico del Sistema de Administración del Personal y la normativa establecida, con el fin de alcázar los objetivos y metas de la institución.	x	
2	Elaborar y validar mensualmente las Planillas de Sueldos del personal del Órgano Ejecutivo Municipal.	Se encarga de realizar y aprobar mensualmente las planillas de sueldos para el personal.	x	
3	Coordinar periódicamente la ejecución de la Evaluación de desempeño del personal del Órgano Ejecutivo Municipal.	se encarga de medir el rendimiento de los funcionarios públicos.	x	
4	Administrar, supervisar y hacer el seguimiento correspondiente en el SIGEP en el módulo de Personal o el sistema equivalente.	organizar y supervisar el sistema de SIGEP con el fin de verificar en cumplimiento de la normativa vigente.	x	
5	Elaborar el archivo consolidado de facturas del personal que está obligado a presentar su descargo impositivo, y enviar el mismo a través del Sistema correspondiente al Servicio Nacional de Impuestos Nacionales.	realiza los archivos de facturas del personal y presentar el descargo impositivo a través del Impuestos Nacionales.	x	
6	Elaborar, verificar y reportar el cálculo de Beneficios Sociales del personal retirado.	se encarga de realizar los cálculos de los beneficios sociales como vacaciones, aguinaldo y otros a todos los funcionarios públicos retirados.	x	
7	Verificar y visar los formularios de accidentes de trabajo presentados a la AFP, CNS y las instancias competentes que ameriten.	realiza seguimiento de los formularios de accidente de trabajo en la AFP, CNS o en otras instancias competentes.	x	
8	Supervisar y verificar la información que se envía al INE y al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas respecto al personal del Órgano Ejecutivo Municipal.	inspecciona y controla la información presentada al INE y Ministerio de Economía y Finanzas Públicas sobre el personal del Órgano Ejecutivo Municipal.	x	
9	Administrar y supervisar las operaciones de control y registro de asistencia del personal del Órgano Ejecutivo Municipal.	controla y registra la asistencia que permite comprobar la puntualidad de los funcionarios públicos.	x	
10	Ejecutar el Rol de vacaciones del personal en coordinación con las Áreas y Unidades Organizacionales.	se encarga de llevar el control y da de conocer los días de vacaciones a los que tiene derecho el personal.	x	
11	Elaborar, controlar y ejecutar las planillas de Subsidios.	se encarga de hacer efectivo los beneficios sociales prenatal y de lactancia para los trabajadores	x	
12	Velar por el estricto cumplimiento de las determinaciones establecidas en el RIP.	garantiza el cumplimiento de lo que está establecido en el Reglamento Interno del Personal del Órgano Ejecutivo Municipal	x	
13	Elaborar las planillas de estipendios, bonos e interinatos, en cumplimiento de la normativa vigente.	desarrollo de las planillas de estipendios, bonos e interinatos según los establecido en la normativa vigente.	x	

14	Informar y orientar al personal sobre sus derechos y obligaciones que tiene y lo respecto a la seguridad social y la afiliación de deben realizar al Seguro de Salud y A.F.P. correspondiente.	indica y comunica al personal de la institución sobre sus derechos y obligaciones respecto sobre la seguridad social.	x	
15	Coordinar con la MAE o las instancias delegadas sobre los procesos que se deben seguir y aplicar para la contratación del personal del Órgano Ejecutivo del GAMT.	se encarga de los procesos de cómo aplicar las contrataciones del personal en coordinación con la MAE y demás instancias competentes.	x	
16	Canalizar las denuncias de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales ante las instancias competentes.	se encarga de llevar acabo las denuncias sobre accidentes de trabajo y enfermedades profesionales ante las instancias competentes.	x	
17	Organizar, controlar y mantener actualizado el Archivo de Recursos Humanos (RRHH) con toda la documentación pertinente, planillas y los files individuales del personal.	se encarga de supervisar y mantener actualizado la documentación como las planillas y los files individuales del personal.	x	
18	Coordinar, elaborar y ejecutar memorándums de contratación, rotación, ascensos, destitución, llamadas de atención y otros establecidos en el RIP y la normativa vigente	realiza y gestiona los memorándums de contacto, rotación y otros establecidos en el RIP y la normativa vigente.	x	
19	Llevar adelante el relevamiento de información y actualización del Programa Operativo Anual Individual (POAI) de los funcionarios del municipio en cada gestión.	levanta información y actualiza el POAI de los funcionarios públicos del Órgano Ejecutivo Municipal	x	
20	Cumplir y hacer cumplir con lo establecido en el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal (RE-SAP).	dar cumplimiento al Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal.	x	
21	Cumplir con las resoluciones emitidas por los entes rectores y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social en el ámbito de su competencia.	debe cumplir con las resoluciones emitidas por instancias competentes.	x	
22	Otorgar, a solicitud de los interesados, las Certificaciones y respuestas que correspondan a materias de su competencia.	dar respuesta a las solicitudes de los interesados sobre las certificaciones en materia de su competencia.	x	
23	Elaborar e implementar el Manual de Puestos de Órgano Ejecutivo Municipal en coordinación con la Unidad de Organización y Métodos y demás instancias que ameriten.	realizar e implantar el manual de puestos en coordinación con la Unidad de Organización y Métodos con fin de facilitar una mejor coordinación y organización de las actividades de cada funcionario público.	x	
24	Realizar la inducción y orientación del personal del Órgano Ejecutivo del GAMT sobre los roles y las funciones que debe cumplir.	facilita la incorporación de un nuevo funcionario público.	x	
25	Gestionar y/o realizar capacitaciones al personal, para la mejora continua del Recurso Humano del GAMT.	gestionar cursos de capacitación para el personal para garantizar el crecimiento de sus conocimientos de funcionarios públicos.	x	

26	Otras que le sean asignadas por la autoridad superior de manera expresa o la normativa vigente.			
	<b>Detalle de Actividades</b>	<b>¿Qué se atiende o que se resuelve?</b>	<b>Interna</b>	<b>Externa</b>
1	Elaborar y validar mensualmente las Planillas de Sueldos del personal del Órgano Ejecutivo Municipal.	realizar y aprobar mensualmente las planillas de sueldos para el personal, con el fin de poder realizar el pago de los salarios de cada funcionario público.	x	
2	Elaborar el archivo consolidado de facturas del personal que está obligado a presentar su descargo impositivo.	se encarga realiza los archivos de facturas del personal y presentar el descargo impositivo através del Impuestos Nacionales.	x	
3	Elaborar, verificar y reportar el cálculo de Beneficios Sociales del personal retirado.	se encarga de realizar los cálculos de los beneficios sociales como vacaciones, aguinaldo, antigüedad y otros benéficos que les correspondan a los funcionarios públicos retirados.	x	
4	Administrar y supervisar las operaciones de control y registro de asistencia del personal del Órgano Ejecutivo Municipal.	controla y registra la asistencia que permite comprobar la puntualidad de los funcionarios públicos y realizar el pago correspondiente de su servicio.	x	
5	Ejecutar el Rol de vacaciones del personal en coordinación con las Áreas y Unidades Organizacionales.	se encarga de llevar el control y da de conocer los días de vacaciones a los que tiene derecho el personal.	x	
6	Elaborar, controlar y ejecutar las planillas de Subsidios.	se encarga de hacer efectivo los beneficios sociales prenatal y de lactancia para los trabajadores		
7	Elaborar las planillas de estipendios, bonos e interinatos, en cumplimiento de la normativa vigente.	se encarga desarrolla las planillas de estipendios, bonos e interinatos según los establecido en la normativa vigente.		
8	Informar y orientar al personal sobre sus derechos y obligaciones	comunica a todos los funcionarios públicos sobres sus derechos y obligaciones respecto a la seguridad social y la afiliación de deben realizar al Seguro de Salud y A.F.P. correspondiente.	x	
9	Elaborar y ejecutar memorándums	se encarga de realizar memorándums contratación, rotación, ascensos, destitución, llamadas de atención y otros establecidos en el RIP y la normativa vigente	x	
10	Elaborar e implementar el Manual de Puestos de Órgano Ejecutivo Municipal en coordinación con la Unidad de Organización y Métodos	realizar e implantar el manual de puestos en coordinación con la Unidad de Organización y Métodos con fin de facilitar una mejor coordinación y organización de las actividades de cada funcionario público.	x	
11	Realizar la inducción y orientación del personal del Órgano Ejecutivo del GAMT	facilita la incorporación de un nuevo funcionario público	x	

		orientándole sobre los roles que debe desempeñar.		
12	realizar capacitaciones al personal	gestionar cursos de capacitación para el personal para garantizar el crecimiento de sus conocimientos de funcionarios públicos.	x	
	<b>Detalle de Otras Atribuciones delegadas o por normativa expresa</b>	<b>¿Qué se atiende o que se resuelve?</b>	<b>Interna</b>	<b>Externa</b>
1	verificar la distancia medida desde la residencia del trabajador hasta su fuente laboral que sea de dos o más kilómetros, conforme lo dispone la normativa vigente.	se encarga de controlar cual es la distancia desde su residencia hasta el lugar de su trabajo con el fin de pagar el beneficio.	x	
2	mantener actualizada la dirección del trabajador.	realizar constantemente la actualización de la dirección del trabajador para realizar pago correspondiente del bono de movilidad.	x	
3	cuantificar el número de días efectivamente trabajados (discontinuos, continuos y media jornada) por el personal que serán pagados en el bono de movilidad.	se encarga de establecer la cantidad de días trabajados para el pago del Bono de Movilidad.	x	
4	revisar y controlar la presentación de formulario N° 110 (RC-IVA) en caso de no presentar factoras o presentarlas por un importe inferior al monto del bono de transporte se procederá la retención que corresponda al IVA.	verifica que los funcionarios públicos presenten el formulario N° 110.	x	
5	Elaborar y firmar la planilla de pago del Bono de Movilidad del personal de la institución.	realiza las planillas para el pago del bono de movilidad.	x	
6	mantener un archivo actualizado con toda la documentación de respaldo para el Pago de Movilidad.	se encarga actualizar la documentación necesaria para el pago de bono de movilidad.	x	
<b>IV.</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DE COMPLEMENTACIONES: Realice el Detalle de la información y marque con "x" si la información afecta de manera interna o externa</b>			
	<b>Detalle de Comentarios u Observaciones</b>	<b>Contraposición / Dualidad / Representación / Otro</b>	<b>Interna</b>	<b>Externa</b>
1				

Enc. del LLENADO  
(FIRMA Y SELLO)

VoBo. REVISIÓN  
Inmediato Superior Jerárquico  
(FIRMA Y SELLO)

ANÁLISIS Y  
CONSOLIDACIÓN  
Unidad de Organización y  
Métodos  
(FIRMA Y SELLO)

**Fuente:** Elaboración propia en base a formulario elaborado por la Unidad de Organización y Métodos, (2023).

**TABLA 16: FORM. SOA - 01 - GAMT**

<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN Y LOCALIZACIÓN:</b>				
<b>Nombre completo del Llenador:</b>		ALIZARES GUTIÉRREZ RUTH YOSSELIN ARAMAYO CONDORI NEICY ARCELY		
<b>Nº de Contacto (Celular):</b>	73358147	<b>Fecha del Llenado:</b>	02/06/2023	<b>Nro. Hojas:</b>
<b>Denominación del Puesto:</b>	PASANTE UNIVERSITARIAS			
<b>Nombre del Área Organizacional:</b>	DESPACHO DEL ALCALDE			
<b>Nombre de la Unidad Organizacional:</b>	UNIDAD DE TRANSPARENCIA Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN			
<b>Dirección:</b>	BARRIO SALAMANCA /AV. CIRCUNVALACIÓN Y SANTA CRUZ		<b>Telf. Oficina:</b>	66-43216
<b>II. IDENTIFICACIÓN DE SERVICIOS: Realice el Detalle de la información y marque con "x" si la información afecta de manera interna o externa</b>				
	<b>Detalle de Servicios</b>	<b>A quien brinda el Servicio</b>	<b>Interna</b>	<b>Externa</b>
1	Atender denuncias o de oficio, gestionar denuncias por posibles actos de corrupción. Cuando se advierta la existencia de elementos que permitan identificar posible responsabilidad penal, denunciar ante el Ministerio Público y remitir copia de la denuncia a la Máxima Autoridad.	institución Órgano ejecutivo del GAMT	x	
2	Promover e implementar planes, programas, proyectos y acciones de transparencia, prevención y lucha contra la corrupción.	institución Órgano ejecutivo del GAMT	x	
3	Asegurar el acceso a la información pública, exigiendo a las instancias correspondientes en la entidad o institución, la otorgación de información de carácter público, así como la publicación y actualización de la información institucional en Transparencia y Lucha contra la Corrupción, salvo en los casos de información relativa a la defensa nacional, seguridad del Estado o al ejercicio de facultades constitucionales por parte de los Órganos del Estado; los sujetos a reserva o los protegidos por los secretos comercial, bancario, industrial, tecnológico y financiero, en el marco de la normativa vigente.	institución Órgano ejecutivo del GAMT	x	
4	Promover el desarrollo de la ética pública en las servidoras, servidores y personal público.	institución Órgano ejecutivo del GAMT	x	
5	Atender denuncias o de oficio, gestionar denuncias de negativa injustificada de acceso a la información, en el marco de la normativa vigente.	institución Órgano ejecutivo del GAMT	x	

6	Atender denuncias o de oficio, gestionar denuncias por posibles irregularidades o falsedad de títulos, certificados académicos o profesionales de servidoras, servidores, ex servidoras o ex servidores públicos.	institución Órgano ejecutivo del GAMT	x	
7	Fortalecer y promover canales de comunicación interna y externa para la recepción y procesamiento de denuncias relacionadas a la tipología de casos establecidos por la Unidad.	institución Órgano ejecutivo del GAMT	x	
<b>IDENTIFICACIÓN DE ATRIBUCIONES, FUNCIONES Y ACTIVIDADES:</b>				
<b>III. Realice el Detalle de la información y marque con "x" si la información afecta de manera interna o externa</b>				
	<b>Detalle de Funciones</b>	<b>¿Qué se atiende o que se resuelve?</b>	<b>Interna</b>	<b>Externa</b>
1	Promover e implementar planes, programas, proyectos y acciones de transparencia, prevención y lucha contra la corrupción.	se encarga de la organización de planes, proyectos y acciones de prevención y lucha contra la corrupción.	x	
2	Atender denuncias o de oficio, gestionar denuncias por posibles actos de corrupción. Cuando se advierta la existencia de elementos que permitan identificar posible responsabilidad penal, denunciar ante el Ministerio Público y remitir copia de la denuncia a la Máxima Autoridad.	se encarga de resolver las denuncias de posibles actos de corrupción	x	
3	Proyectar y promover proyectos de normativa municipal (reglamentos, manuales, guías e instructivos), relacionada a la lucha contra la corrupción, promoción de la ética funcionaria y transparencia institucional	impulsa el desarrollo de las Normativas Municipales, con temas relacionados a la lucha contra la corrupción, ética de los funcionarios y transparencia.	x	
4	Desarrollar mecanismos para la participación ciudadana y el control social.	garantiza el mejoramiento de los espacios públicos y en el bienestar social.	x	x
5	Planificar, coordinar, organizar y apoyar a la Máxima Autoridad en el proceso de rendición pública de cuentas y velar por la emisión de estados financieros, informes de gestión, memoria anual y otros.	ayuda a la MAE en el proceso de rendición de cuentas en la presentación de documentación, información financieros económico.	x	
6	Asegurar el acceso a la información pública, exigiendo a las instancias correspondientes en la entidad o institución, la otorgación de información de carácter público, así como la publicación y actualización de la información institucional en Transparencia y Lucha contra la Corrupción, salvo en los casos de información relativa a la defensa nacional,	garantiza que el acceso de información de carácter público sea otorgado de manera responsable.	x	

	seguridad del Estado o al ejercicio de facultades constitucionales por parte de los Órganos del Estado; los sujetos a reserva o los protegidos por los secretos comercial, bancario, industrial, tecnológico y financiero, en el marco de la normativa vigente.			
7	Promover el desarrollo de la ética pública en las servidoras, servidores y personal público.	ayuda a fortalecer la ética de los funcionarios públicos, con fin de alcanzar los objetivos, metas de las políticas públicas.	x	
8	Implementar, en coordinación con su entidad o empresa pública, los lineamientos establecidos por el Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional.	se encarga de asegurar que GAMT cumpla con los lineamientos emitidos por el Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional.	x	
9	Alimentar el portal de transparencia del Estado Plurinacional de Bolivia, con la información generada en el marco de sus funciones.	mantener la actualizado el portal de Transparencia con información transparente y confiable.	x	x
10	Atender denuncias o de oficio, gestionar denuncias de negativa injustificada de acceso a la información, en el marco de la normativa vigente.	se encarga de resolver las denuncias injustificadas presentadas en base a la normativa vigente.	x	
11	Atender denuncias o de oficio, gestionar denuncias por posibles irregularidades o falsedad de títulos, certificados académicos o profesionales de servidoras, servidores, ex servidoras o ex servidores públicos.	se encarga de resolver denuncias de falsedades de títulos y certificaciones académicas de los funcionarios públicos	x	
12	Realizar seguimiento y monitoreo a los procesos administrativos y judiciales que emerjan de la gestión de denuncias efectuadas.	verifica el cumplimiento de los procesos administrativos y judiciales de denuncias que fueron ejecutadas.	x	
13	Realizar seguimiento y monitoreo de los procesos en los que se pretenda recuperar fondos o bienes del Estado sustraídos por actos de corrupción.	supervisa y vigila los procesos con fin de recuperar los fondos o activos de la institución.	x	
14	Solicitar de manera directa información o documentación, a servidores públicos o personal de empresas públicas, áreas o unidades de la entidad o fuera de la entidad, para la gestión de denuncias.	se encarga de pedir información o documentación a los servidores públicos del GAMT para verificar que estén realizando sus funciones de manera transparente.	x	
15	Denunciar ante la Máxima Autoridad, cuando se advierta la existencia de elementos que permitan identificar y establecer posibles actos de corrupción en procesos de contratación en curso, para que de forma obligatoria la Máxima Autoridad Ejecutiva instruya la suspensión inmediata del proceso de contratación.	presentar denuncias de posibles actos de corrupción ante la Máxima Autoridad.	x	

16	Solicitar el asesoramiento técnico de otras unidades de la misma entidad o empresa pública, de otras entidades competentes externas o la contratación de especialistas, cuando la Unidad de Transparencia y Lucha Contra la Corrupción no cuente con el personal técnico calificado para el cumplimiento de sus funciones, vinculadas a la gestión de las denuncias correspondientes.	solicita apoyo y orientación a otras Áreas y Unidades Organizacionales del GAMT cuando no se cuente con personal técnico calificado.	x	
17	Implementar y coordinar mecanismos de acceso a la información (transparencia activa – transparencia pasiva) para impulsar la participación y control ciudadano, que coadyuven a la difusión de información institucional a las y los ciudadanos.	garantiza que la difusión de información se confiable y real para informar a la población	x	x
18	Promover, la prevención y lucha contra la corrupción, los valores del servicio público y la gestión basada en enfoques de interculturalidad, calidad de la atención ciudadana, sensibilidad de género y compromiso institucional, a través de alianzas estratégicas con actores internos y externos a la Institución.	impulsa la prevención y lucha contra la corrupción y los valores de funcionarios públicos con el fin de alcanzar una gestión transparente libre de corrupciones.	x	
19	Promover alianzas estratégicas y el intercambio de experiencias y buenas prácticas con actores internos, externos, organismos y entidades del ámbito nacional e internacional, con la finalidad de profundizar la lucha contra la corrupción y fortalecer los valores y principios éticos del servicio público.	fomenta alianzas estratégicas con el fin de reducir la corrupción y fortalecer los principios éticos de los funcionarios públicos.	x	
20	Impulsar mecanismos que coadyuven a la disminución de la burocracia innecesaria, mediante la implementación de controles internos y autorregulación de las operaciones en las Áreas y Unidades Organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.	se encarga de incentivar mecanismos que ayuden en la disminución de la burocracia implementando controles internos.	x	
21	Fortalecer y promover canales de comunicación interna y externa para la recepción y procesamiento de denuncias relacionadas a la tipología de casos establecidos por la Unidad.	mejora los canales de comunicación de forma interna como externa para el procesamiento de denuncias garantizando un procedimiento eficiente.	x	x
22	Solicitar información para análisis, verificación y pronunciamiento, a todas las Unidades Organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija incluyendo aquellas entidades desconcentradas y descentralizadas.	se encarga de pedir información para la elaboración y el análisis de las denuncias que sean presentadas en las Unidades Organizacionales del GAMT.	x	

23	Actuar de oficio y de manera coordinada con las instancias llamadas por ley ante el conocimiento de presuntos actos o hechos de corrupción pública.	se encarga de investigar los hechos de corrupción con otras instancias llamadas por ley	x	
24	Investigar, Identificar y remitir ante las autoridades competentes antecedentes con presuntos indicios de responsabilidad funcionaria, falta de transparencia y vulneración a normativa administrativa interna	emite a las autoridades competentes la documentación e información necesaria sobre los indicios de corrupción.	x	
25	Solicitar, cuando corresponda, el apoyo técnico y especializado de profesionales de la institución en el procesamiento de denuncias de corrupción y la aplicación de herramientas de trabajo.	se encarga de pedir apoyo técnico para la orientación de procesamiento de denuncias.	x	
26	Otras que le sean asignadas por la autoridad superior de manera expresa o la normativa vigente.			
	<b>Detalle de Actividades</b>	<b>¿Qué se atiende o que se resuelve?</b>	<b>Interna</b>	<b>Externa</b>
1	Desarrollar mecanismos para la participación ciudadana y el control social.	garantiza el mejoramiento de los espacios públicos y en el bienestar social.	x	
2	Alimentar el portal de transparencia del Estado Plurinacional de Bolivia, con la información generada en el marco de sus funciones.	mantener la actualizado el portal de Transparencia con información transparente y confiable.	x	
3	Atender denuncias o de oficio, gestionar denuncias por posibles actos de corrupción, ya sea por falsedad de títulos o certificados académicos y otros actos delictivos que afecten a la imagen de la institución	se encarga de identificar posibles responsabilidades penales y denunciar ante el Ministerio Público.	x	
4	Realizar seguimiento y monitoreo a los procesos administrativos y judiciales en los que se pretenda recuperar los fondos y bienes del estado	verifica el cumplimiento de los procesos administrativos y judiciales y supervisa la recuperación de los fondos y bienes públicos.	x	
5	Investigar, Identificar y remitir ante las autoridades competentes antecedentes con presuntos indicios de responsabilidad funcionaria, falta de transparencia y vulneración a normativa administrativa interna	se encarga de investigar hechos de corrupción y emite a las autoridades competentes la documentación e información necesaria sobre los indicios de corrupción.	x	
	<b>Detalle de Otras Atribuciones delegadas o por normativa expresa</b>	<b>¿Qué se atiende o que se resuelve?</b>	<b>Interna</b>	<b>Externa</b>

1	promover los valores, principios y normas éticas que defina la conducta de los funcionarios municipales en el ejercicio de ser funciones.	garantiza la transparencia de las funciones que realizan los funcionarios públicos.	x	
2	ejecutar acciones tendientes a transparentar la gestión pública, orientar a los servidores públicos con el objeto de prevenir posibles actos de corrupción y la falta de transparencia.	emitir acciones que ayuden a disminuir los actos de corrupción fortaleciendo la transparencia en la institución	x	
3	proponer políticas, programas, proyectos, actividades y tareas a la MAE en materia de transparencia y acceso a la información pública, lucha contra la corrupción, rendición pública de cuentas y control social.	genera políticas, programas, proyectos y actividades con el fin de mejorar el acceso de información pública.	x	
IV.	<b>IDENTIFICACIÓN DE COMPLEMENTACIONES:</b> Realice el Detalle de la información y marque con "x" si la información afecta de manera interna o externa			
	<b>Detalle de Comentarios u Observaciones</b>	<b>Contraposición / Dualidad / Representación / Otro</b>	<b>Interna</b>	<b>Externa</b>
1				

Enc. del LLENADO  
(FIRMA Y SELLO)

VoBo. REVISIÓN  
Inmediato Superior Jerárquico  
(FIRMA Y SELLO)

ANÁLISIS Y  
CONSOLIDACIÓN  
Unidad de Organización y  
Métodos  
(FIRMA Y SELLO)

**Fuente:** Elaboración propia en base a formulario elaborado por la Unidad de Organización y Métodos, (2023).

**TABLA 17: FORM. SOA - 01 - GAMT**

<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN Y LOCALIZACIÓN:</b>				
<b>Nombre completo del Llenador:</b>		ALIZARES GUTIÉRREZ RUTH YOSSELIN ARAMAYO CONDORI NEICY ARCELY		
<b>Nº de Contacto (Celular):</b>	73358147	<b>Fecha del Llenado:</b>	15/05/20223	<b>Nro. Hojas:</b> <b>Anexos:</b>
<b>Denominación del Puesto:</b>	PASANTE UNIVERSITARIAS			
<b>Nombre del Área Organizacional:</b>	DESPACHO DEL ALCALDE			
<b>Nombre de la Unidad Organizacional:</b>	OFICINA DE RELACIONES PUBLICAS, CEREMONIALES Y PROTOCOLARES			
<b>Dirección:</b>	BARRIO SALAMANCA /AV CIRCUNVALACIÓN Y SANTA CRUZ		<b>Telf. Oficina:</b>	66-43216
<b>II. IDENTIFICACIÓN DE SERVICIOS: Realice el Detalle de la información y marque con "x" si la información afecta de manera interna o externa</b>				
Detalle de Servicios		A quien brinda el Servicio	Interna	Externa
1	Atender a las Delegaciones Nacionales e Internacionales, según corresponda.	Población Municipio de Tarija		x
2	Acompañar a la comitiva oficial institucional en las visitas protocolares, inspecciones, inauguraciones, entrega de obras y otros actos.	Población Municipio de Tarija e Institución Órgano Ejecutivo del GAMT	x	x
3	Organizar y coordinar los actos protocolares en conmemoración de las efemérides nacionales y departamentales.	Población Municipio de Tarija e Institución Órgano Ejecutivo del GAMT	x	x
4	Organizar y dirigir el ceremonial de los eventos protocolares del GAMT y coordinar con el Alcalde Municipal otros eventos protocolares.	Población Municipio de Tarija e Institución Órgano Ejecutivo del GAMT	x	x
<b>III. IDENTIFICACIÓN DE ATRIBUCIONES, FUNCIONES Y ACTIVIDADES: Realice el Detalle de la información y marque con "x" si la información afecta de manera interna o externa</b>				
Detalle de Funciones		¿Qué se atiende o que se resuelve?	Interna	Externa
1	Organizar y dirigir el ceremonial de los eventos protocolares del GAMT y coordinar con el Alcalde Municipal otros eventos protocolares.	realización de eventos y ceremonias oficiales o privadas, con el fin de asegurar que se realicen de manera ordenada y respetuosa.	x	x
2	Coordinar la presencia del Alcalde Municipal en otras ceremonias protocolares.	se encarga de recepcionar, registrar y contestar todas las invitaciones que reciba la MAE.	x	

3	Atender a las Delegaciones Nacionales e Internacionales, según corresponda.	se encarga de brindar una buena atención a las delegaciones Nacionales e internacionales		x
4	Coordinar y organizar ceremonias protocolares de manera conjunta con la Unidad de Comunicación y Prensa; además, con el ceremonial del Estado, Gobernación, Concejo Municipal y otras instituciones.	se encarga de establecer el lugar como así las fechas de ceremonias protocolares con la unidad de Comunicación y prensa	x	
5	Acompañar a la comitiva oficial institucional en las visitas protocolares, inspecciones, inauguraciones, entrega de obras y otros actos.	se encarga de asistir con la comitiva institucional en eventos como inauguraciones, entregas de obras y otros actos que se presenten.	x	x
6	Coordinar la recepción de personalidades de acuerdo a la normativa vigente y las normas internacionales de protocolo.	organiza y recibe a los visitantes de relaciones publicas	x	
7	Elaborar un esquema de dialogo y coordinar con los Asesore sobre contexto del evento, cuando requiera dar discursos la MAE.	clasifica y caracteriza el discurso dependiendo del evento.	x	
8	Organizar y coordinar los actos protocolares en conmemoración de las efemérides nacionales y departamentales.	planifica los actos protocolares de fechas cívicas nacionales y departamentales.	x	x
9	Otras que le sean asignadas por la autoridad superior de manera expresa o la normativa vigente.			
	<b>Detalle de Actividades</b>	<b>¿Qué se atiende o que se resuelve?</b>	<b>Interna</b>	<b>Externa</b>
1	Elaborar un esquema de dialogo y coordinar con los Asesore sobre contexto del evento, cuando requiera dar discursos la MAE.	clasifica y caracteriza el discurso dependiendo del evento.	x	
2	Organizar los actos protocolares en conmemoración de las efemérides nacionales y departamentales.	planifica los actos protocolares de fechas cívicas nacionales y departamentales.	x	
3	organizar ceremonias protocolares de manera conjunta con la Unidad de Comunicación y Prensa; además, con el ceremonial del Estado, Gobernación, Concejo Municipal y otras instituciones.	se encarga de establecer el lugar como así las fechas de ceremonias protocolares con la unidad de Comunicación y prensa	x	x
	<b>Detalle de Otras Atribuciones delegadas o por normativa expresa</b>	<b>¿Qué se atiende o que se resuelve?</b>	<b>Interna</b>	<b>Externa</b>

IV.	<b>IDENTIFICACIÓN DE COMPLEMENTACIONES:</b> Realice el Detalle de la información y marque con "x" si la información afecta de manera interna o externa			
	Detalle de Comentarios u Observaciones	Contraposición / Dualidad / Representación / Otro	Interna	Externa
1				

Enc. del LLENADO  
(FIRMA Y SELLO)

VoBo. REVISIÓN  
Inmediato Superior Jerárquico  
(FIRMA Y SELLO)

ANÁLISIS Y  
CONSOLIDACIÓN  
Unidad de Organización y  
Métodos  
(FIRMA Y SELLO)

**Fuente:** Elaboración propia en base a formulario elaborado por la Unidad de Organización y Métodos, (2023).

Este formulario se aplicó para todas las secretarías del Órgano Ejecutivo del GAMT de manera que se puede evidenciar (**VER ANEXO 5-11**).

#### 4.2.2.3. Observación Directa

Mediante la Observación e Interacción con los funcionarios públicos de la Unidad de Organización y Métodos se pudo detectar que no existe un Manual de Organización y Funciones para la Gestión 2023 del Órgano Ejecutivo del GAMT.

Para ello se realizó un análisis visual de las Actividades específicas de las Áreas y Unidades Organizacionales, ya que sirvió de ayuda para complementar y verificar los datos obtenidos en la investigación documental.

Se consideró conveniente la realización de entrevistas en el lugar de trabajo de los funcionarios públicos, utilizando un formulario con el fin de obtener una información contextual más completa y facilitar la interpretación de los resultados.

Para que esta técnica se desarrolle con éxito se observó lo siguiente:

- ✓ Utilizar la entrevista libre, dirigida o ambas.
- ✓ Tener claro el objetivo de la entrevista.
- ✓ Concertar previamente cita con el servidor público.
- ✓ Escuchar con atención y objetividad para evitar el desvío del enfoque de la entrevista.
- ✓ Realizar las preguntas necesarias a efecto de entender completamente las Funciones específicas y rutinarias que desarrolla el personal o esclarecer toda duda.

#### **4.2.2.4. Censo**

El censo se realizó mediante la aplicación de un formulario a todos los funcionarios públicos de la Secretaría Municipal de Medio Ambiente y Gestión de la Cooperación, la Secretaría Municipal de Desarrollo Humano y la Secretaría Municipal de Salud de Tarija. Para ello, se elaboraron notas para el área de recursos humanos de cada una de las secretarías, solicitando un día para recabar la información (**VER ANEXO N° 29**).

Al momento de la entrevista, el área de recursos humanos nos proporcionó la lista de todos los funcionarios públicos de cada Secretaría para su respectivo control.

Se entrevistó a todos los funcionarios públicos sin excluir a nadie para así obtener información más específica de cada Área y Unidad Organizacional.

Con el fin de contribuir al proceso de redacción de las funciones, se procedió a realizar una lista de los funcionarios públicos que participaron en la entrevista para el levantamiento de información.

La lista se encuentra organizada por Secretarías de la siguiente manera:

1. Secretaría Municipal de Desarrollo Humano.
2. Secretaría Municipal de Salud.
3. Secretaría Municipal de Medio Ambiente y Gestión de la Cooperación.

Que se muestra a continuación

**TABLA 18: LISTA DEL PERSONAL DE LA SECRETARIA MUNICIPAL DE SALUD**

N°	NOMBRE COMPLETO	NOMBRE DEL PUESTO	DEPENDENCIA LINEAL	DEPENDENCIA FUNCIONAL/COMISIÓN	NIVEL DE FORMACIÓN/PROFESIÓN	N° DE CELULAR	CI
1	MARIA ELENA PERALTA MENDEZ	TÉCNICO ADMINISTRATIVO DE LOS CENTROS DE SALUD URBANOS Y RURALES	ADMINISTRADOR DE LA SECRETARÍA DE SALUD		MASTER EN ADMINISTRACIÓN EN EMPRESAS ING. INFORMATICA	75111351	5012907
2	MAYRA DELGADO VEGA	APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN DE ATENCIÓN Y ENFERMEDADES PREVALENTES	DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE ENFERMEDADES PREVALENTES		BACHILLER	73457414	7234842
3	CARLOS ALBERTO ALEMAN ROJAS	COORDINADOR DE HOSPITALES DE SEGUNDO NIVEL	SECRETARIO MUNICIPAL DE SALUD		DIPLOMADO EN EDUCACIÓN SUPERIOR, LIC EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	69322353	5047506
4	NOLBERTO VICTOR VALDIVIA CORTEZ	TÉCNICO ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS		TECNICO SUPERIOR EN CONTABILIDAD	72994916	4124949 TJA
5	NORMA YOBANA BAUTISTA SEGOVIA	MÉDICO	DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE ENFERMEDADES PREVALENTES		MEDICO CIRUJANO	68693996	7205187
6	JESUS GABRIEL ORTEGA ZAMORA	CHOFER DE LA BRIGADA MOVIL	RESPONSABLE DE LA BRIGADA MOVIL		BACHILLER		5042677
7	SERGIO GUSTAVO CABALLOTTI VACA	ADMINISTRATIVO DEL CENTRO DE SALUD SAN JORGE	ENCARGADA DE CONSULTORIOS VECINALES		ING. CIVIL	60254230	5021073

8	SONIA ELVIRA VASQUEZ VACA DE SOLANO	RESPONSABLE DE LA FIM	DIRECTOR DE SALUD PUBLICA		LIC. EN FARMACIA	67370650	1847576
9	LUIS ADOLFO MORALES TITILAY	RESPONSABLE DE LA OFICINA DE SALUD INTEGRAL ANIMAL, CONTROL DE PLAGAS Y ZONOSIS	DIRECCIÓN DE ENFERMEDADES PREVALENTES		MEDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA	79294602	5032120
10	MARIA JOVITA SAAVEDRA ROJAS	PERSONAL DE LIMPIEZA	JEFE DE UNIDAD DE ZONOSIS (LUIS ADOLFO)		BACHILLER	60278467	5803898 TJA
11	HENRRY ATILIO QUIROGA BORDA	TECNICO ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD DE ZONOSIS	JEFE DE UNIDAD DE ZONOSIS (LUIS ADOLFO)		LIC. EN CIENCIAS JURIDICAS	68699273	1898927
12	SILVIA SERRANO GARCIA	JEFE MEDICO DE HEMODIALISIS	SECRETARIO MUNICIPAL DE SALUD		LIC. EN MEDICINA ESPECIALIDAD EN NEFROLOGÍA	67819984	4127350 TJA
13	LUISA CARDOZO	TRABAJADORA MANUAL	CENTRO MUNICIPAL DE HEMODIALISIS (DRA SILVIA)		ESTUDIANTE TÉCNICO EN COSTURA, BORDADO	74542484	1828698 TJA
14	JOHANA YANETTE CADENA BRAVO	AUXILIAR DE ENFERMERÍA	CENTRO MUNICIPAL DE HEMODIALISIS (DRA SILVIA)		LIC. EN ENFERMERIA	73416454	10661507
15	DAVID TARRAGA	CHOFER DE LA AMBULANCIA DEL CENTRO DE SALUD PALMARCITO	DRA SHIARI JURADO OFICINA DE COORDINACIÓN DE CENTROS DE SALUD (PALMARCITO)		ESTUDIANTE 3ER GRADO	74501949	1893227
16	MARIELA ELVI MARAZ	PERSONAL DE LIMPIEZA	DRA. DANIELA TORREJON CENTRO DE SALUD SAN LUIS		BACHILLER	76181775	7249891
17	SILVIA SARA MACHACA TORREZ	ENFERMERA	CENTRO DE HEMODIALISIS DRA. SILVIA SERRANO		LIC. ENFERMERIA	72956555	4018497

18	RAFAEL FRANCO MARTINEZ PEREZ	BIOIMAGENOLOGO	LIC. PAOLA GALLADO - ENCARGADA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL SAN ANTONIO		LIC. EN BIOIMAGEONOLOGIA	78661221	7537641
19	RODRIGO SANDRINO ROMERO GUERRA	PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO PARA EL CENTRO DE SALUD SAN JORGE	MARLEY SANDOVAL - ADMINISTRADORA DE CENTRO DE SALUD SAN JORGE		EGRESADO	76199577	7198496
20	CARLOS ANTONIO KNEZ PONCE	JEFE DE UNIDAD DE GESTION E IMPLEMENTACION DE PROGRAMAS DE SALUD PUBLICA	DIRECCIÓN DE SALUD	DIRECCIÓN DE SALUD	LICENCIATURA EN ODONTOLOGIA	69300594	5005254
21	ANDREA SANCHEZ GUTIERREZ	SECRETARIA DE LA UNIDAD TECNICA DE LA RED MUNICIPAL DE SALUD	DIRECCIÓN DE SALUD	UNIDAD TECNICA DE LA RED MUNICIPAL DE SALUD	BACHILLER	75142834	5057783
22	NADIA ESMERALDA MAMANI ASTETE	APOYO ADMINISTRATIVO	FORTALECIMIENTO	DIRECCIÓN DE SALUD	INGENIERA QUIMICA	73332111	7105050
23	ROXANA SONIA MEJIA PORTALES	APOYO ADMINISTRATIVO	OFICINA DE SALUD INTEGRAL ANIMAL, CONTROL DE PLAGAS Y ZONOSIS	SECRETARIA DE SALUD	TÉCNICO SUPERIOR EN CONTABILIDAD	62854657	5021483
24	RITA MARIA FATIMA OJEDA PADILLA	SECRETARIA EJECUTIVA DE LA SECRETARIA DE SALUD	SECRETARIO DE SALUD	SECRETARIA DE SALUD	TÉCNICO SUPERIOR EN SECRETARIADO EJECUTIVO	72962397	4159958
25	JOSE LUIS JURADO GUZMAN	TÉCNICO ADMINISTRATIVO DE RRHH	SECRETARIO DE SALUD	SECRETARIA DE SALUD	LICENCIATURA EN ADMINISTRACION	75121448	7254496
26	MIGUEL ANGEL HUARACHI CASTRO	ODONTOLOGO, BRIGADA MOVIL	DIRECCIÓN DE SALUD	RESPONSABLE DE BRIGADA MOVIL	LICENCIATURA EN ODONTOLOGIA	72972210	5073164

27	GRACIELA PALAVECINO MAZZA	MEDICO BRIGADA MOVIL	DIRECCIÓN DE SALUD	RESPONSABLE DE BRIGADA MOVIL	MEDICO CIRUJANO	79248161	7187551
28	MARCOS FIDEL ARANCIBIA ESCOBAR	SERENO PORTERO	OFICINA DE SALUD INTEGRAL ANIMAL, CONTROL DE PLAGAS Y ZONOSIS	SECRETARIA DE SALUD	SECUNDARIA	68688010	5048978
29	ANA YULY FERNANDEZ ESTRADA	ENFERMERA EN ZONOSIS	OFICINA DE SALUD INTEGRAL ANIMAL, CONTROL DE PLAGAS Y ZONOSIS	SECRETARIA DE SALUD	LICENCIATURA EN ENFERMERIA	72940013	7193614
30	KATTY IRENE PINTO SEJAS	AUXILIAR DE FARMACIA	DIRECCIÓN DE SALUD	RESPONSABLE DE BRIGADA MOVIL	AUXILIAR DE ENFERMERIA Y FARMACIA	61868133	5902327
31	JUAN YAMIL AVENDAÑO VALENCIA	ODONTOLOGO DE HOSPITAL SAN ANTONIO	SECRETARIO DE SALUD	DIRECTOR DEL HOSPITAL SAN ANTONIO	LICENCIATURA EN ODONTOLOGIA	70234509	5034643
32	MAYRA XIMENA TAPIA GUTIERREZ	NEFROLOGO CENTRO DE SALUD SAN ANDRES	CENTRO MUNICIPAL DE HEMODIALISIS SAN ANDRES	SECRETARIA DE SALUD	MEDICO CIRUJANO ESPECIALIDAD NEFROLOGIA	73499753	5808513
33	PAMELA SABRINA LEZANO ROMERO	PERSONAL DE LIMPIEZA	CENTRO DE SALUD NESTOR PAZ	RESPONSABLE DEL CENTRO DE SALUD	BACHILLER	74514314	7242820
34	ELOIZA NELFI CHAVARRIA VETANCUR	PERSONAL DE LIMPIEZA	HOSPITAL DE SEGUNDO NIVEL SAN ANTONIO	ENCARGADA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL SAN ANTONIO LIC. PAOLA GALLARDO	PRIMARIA	71199620	5021256
35	GEOVANA CADENA GARECA	ENFERMERA EN CENTRO DE HEMODIALISIS SAN ANDRES	JEFE DEL CENTRO MUNICIPAL DE HEMODIALISIS SAN ANDRES	DRA. SILVIA SERRANO	LICENCIATURA EN ENFERMERIA	69316302	7162433

36	CRISTINA CONDORI TOLAVA	PERSONAL DE LIMPIEZA	CENTRO DE SALUD CONSTRUCTOR	LIC. MARY CORRILLO JEFA DE ENFERMERIA	LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DDE EMPRESAS	60279034	7235520
37	JUAN CARLOS JAVIER RIOS MORENO	DIRECTOR DE DEPORTES	SECRETARIO DE DESARROLLO HUMANO		DIRECTOR TÉCNICO DE AFA	77443722	1870968
38	CHRISTTIAN MARCELO LAZARTE CALIZAYA	CORDINADOR DE POSTAS DE SALUD	UNIDAD TECNICA ADMINISTRATIVA RED DE SALUD CERCADO	DIRECCION DE SALUD PUBLICA	ODONTOLOGO	70213312	4156308 TJA
39	BETZAIDA QUISPE MARCELO	SECRETARIA DE FARMACIA INSTITUCIONAL MUNICIPAL(FIM)	UNIDAD TECNICA ADMINISTRATIVA RED DE SALUD CERCADO	DIRECCION DE SALUD PUBLICA	BACHILLER	77179145	5812609 TJA
40	ANABEL GONZALES TORREZ	APOYO ADMINISTRATIVO	CENTRO MUNICIPAL DE EMODIALISIS SAN ANDRES	SECRETARIA DE SALUD	LIC. CONTADURIA PUBLICA	61863505	58123412
41	HECTOR ISRAEL RODRIGUEZ FERNANDEZ	PERSONAL DE APOYO Y PRESTACION DE SERVICIOS	UNIDAD DE GESTION E IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA DE SALUD PUBLICA	SECRETARIA MUNICIPAL DE SALUD	UNIVERSITARIO	70212046	7226014 TJA.
42	DONATO IRAHORA JEREZ	SECRETARIA MUNICIPAL DE SALUD	ZONOSIS		BASICO	60275443	1889526 TJA
43	JOSE LUIS IRAHOLA JEREZ	TECNICO SUPERIOR EN VETERINARIA ISOTECNIA	UNIDAD DE ZONOOSIS		TECNICO SUPERIOR	69327446	5818884 TJA
44	GEOVANNANA GARECA ACOSTA	TECNICO ADMISNISTRATIVO	SECRETARIA MUNICIPAL DE DESARROLLO HUMANO		LIC AN ADMINISTRADORA DE EMPRESAS	75133607	5815413 TJA

45	ANDREA LEDIZ ARROYO GONZALES	CENTRO MUNICIPAL DE EMODIALISIS SAN ANDRES	SECRETARIA DE SALUD		LIC EMFERMERIA TECNICO II	73493770	7147282 TJA
46	DALMA MAYTE ROMAY VACA	MEDICO DE EMODIALISIS	SECRETARIA DE SALUD		LIC MEDICO SIRUJANO GENERAL	78947978	7355079 TJA
47	JULIA COLQUE SULLCA	HOSPITAL SAN ANTONIO	SECRETARIA DE SALUD		BASICO	72944924	10707993 TJA
48	SONIA LOURDES IBAÑEZ GARECA	CENTRO DE SALUD INTEGRAL SAN ANTONIO	SECRETARIA DE SALUD		LIC EN QUIMICA FARMACEUTICA	70221382	7108471 TJA
49	CARLOS ALBERTO TARRAGA LEON	JEFE DE UNIDAD DE COORDINACION TECNICA ADMINISTRATIVA DE LA RED MCPAL DE SALUD	DIRECCION DE SALUD PUBLICA		LIC. EN ODONTOLOGIA		1846585- IU
50	YUVITZA JIMENA ARAOZ MICHEL	TECNICO ADMINISTRATIVO DEL CENTRO MUNICIPAL DE HEMODIALISIS SAN ANDRES	SECRETARIA DE SALUD		LIC. EN ODONTOLOGIA	702125375	6202378
51	RONAL PAOLO ROMERO GUZMAN	APOYO ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATOR		MEDICO NATURISTA Y ENFERMERIA	63709216	7123233
52	ANA KARINA FERNANDEZ GALARZA	LIMPIEZA	SECRETARIO DE SALUD		BACHILLER	60254942	1894486 TJ
53	CARLOS ALBERTO MOGRO CASTRO	APOYO ADMINISTRATIVO A LA BRIGADA MOVIL	DIRECCION DE SALUD PUBLICA		BACHILLER	73367950	7176685
54	FELICIA SULMA REJAS LLANES	LIC. ENFERMERIA	SECRETARIA DE SALUD		LIC. ENFERMERIA	79247999	7111151

55	BEATRIZ ANTIVEROS CABEZAS	TECNICO ADMINISTRATIVO I	DIRECCION DE SALUD PUBLICA		LIC. ENFERMERIA	61862492	1314733-1N PTS
56	GUSTAVO ENRIQUE VIDAURRE HUARACHI	CHOFER DE BRIGADA MOVIL	RESPONSABLE DE LA BRIGADA MOVIL		BACHILLER	77877092	5041729
57	GREGORIO VALLEJOS ORTEGA	APOYO ADMINISTRATIVO	RESPONSABLE DE OF DE SALUD INTEGRAL DE ANIMALES CONTROL DE PLAGAS Y ZOONOSIS	APOYO A RECURSOS HUMANOS	ENGRESADO EN AGRONOMIA	72967591	1794677 TJ
58	ANGELICA AGUIRRE RODRIGUEZ	APOYO ADMINISTRATIVO	RESPONSABLE DE FARMACIA INSTITUCIONAL MUNICIPAL		BACHILLER	76185678	5658713 CHQ
59	FIDEL ZAMBRANA	CHOFER	OF. DE SALUD INTEGRAL DE ANIMALES CONTROL DE PLAGAS Y ZOONOSIS		SECUNDARIA	72988137	1859877
60	BEATRIZ BURLES NEYRA	MEDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA	RESPONSABLE DE LA OF. DE SALUD INTEGRAL DE ANIMALES CONTROL DE PLAGAS Y ZOONOSIS		LIC VETERINARIA	7296655	4179771 BENI
61	JULIAN LAIME	PORTERO	SECRETARIA DE SALUD		PRIMARIA	74534425	1437715 PTS
62	MODESTA SILDA CADENA ARGOTA	LIC ENFERMERIA-TECNICO II	RESPONSABLE DE ENFERMERAS - CENTRO DE HEMODIALISI		LIC EN ENFERMERIA	67998926	7102438

63	YASMINA CAZON VICTORIO	MEDICO DE APOYO DEL CENTRO DE HEMIODALISIS	DOC MAYRA TAPIA-NEUFROLOCA CENTRO DE HEMODIALISIS		MEDICO CIRUJANO	69325531	5795943
64	AGUSTINA MORALES ZENTENOS	LIMPIEZA- CENTRO DE SALUD ARANJUEZ SUD	DOC AIDA HOYOS-CENTRO DE SALUD ARANJUEZ SUD		BACHILLER	74501479	5007586
65	ENOCGETSON LOPEZ ROMERO	COORDINADOR DE CENTROS DE SALUD - OFICINA DE COORDINACION DE CENTROS DE SALUD	DIRECCION DE PREVENCION Y ATENCION DE ENFERMEDADES PREVALENTES.		LIC. ODONTOLOGIA	60250303	7109758
66	ESTEBAN ROJAS BERNASCONI	TECNICO ADMINISTRATIVO DEL CENTRO MUNICIPAL DE HEMODIALISIS	SECRETARIO MUNICIPAL DE SALUD		LIC. BIOQUIMICA ESPECIALIDAD EN DERMATOLOGIA	70221408	5786739
67	MARIA CLEOFE VILCA ARAMAYO	SECRETARIA EJECUTIVA	DIRECCION DE SALUD PUBLICA		SECRETARIA EJECUTIVA	69300809	1428247
68	VICTOR HUGO ARAMAYO GUTIERREZ	TECNICO DE ALMACENES	DIRECCION DE SALUD PUBLICA		TECNICO SUPERIOR EN CONTADURIA PUBLICA	60255076	1871400
69	LOYDA DAGMAR CADENA SANCHEZ	MEDICO PARA LA PREVENCION DE ENFERMEDADES PREVALENTES	DIRECCION DE PREVENCION DE ENFERMEDADES PREVALENTES.	ZOONOSIS Y LA BRIGADA MOVIL MNCPL	LIC. MEDICINA	72982544	7136361
70	SHIRLEY JAQUELINE HUANCA JIMENEZ	ENCARGADA DE LOS CONSULTORIOS VECINALES - TECNICO DE ENFERMERIA	OFICINA DE COORDINACION TECNICA ADMINISTRATIVA DE LA RED MUNICIPAL DE SALUD		TECNICO MEDICO EN ENFERMERIA	67969095	5052026 TJA

71	ANA SOFIA WAYAR GALLARDO	APOYO ADMINISTRATIVO	DIRECCION DE PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES PREVALENTES - UNIDAD DE ZONOSIS		LIC. VETERINARIA	72997277	7168432
72	JOSE LEONARDO ESTRADA CHAVEZ	AUXILIAR II MEDICO VETERINARIO	DIRECCION DE PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES PREVALENTES - UNIDAD DE ZONOSIS		LIC. MEDICO VETERINARIA	68741326	10693460
73	EMERSON GILBERTO IBARRA MORALES	DISTRIBUCION DE MATERIALES SIEL Y SALMI	SECRETARIA MUNICIPAL DE SALUD		BACHILLER	70211085	3926812
74	WINDSOR ALFREDO COLQUE MACHICADO	MEDICO VETERINARIO	DIRECCION Y PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES PREVALENTES - OF. ZONOSIS		LIC. MEDICO VETERINARIO	69329025	5814482 TJA
75	NANCY ROJAS SEGOVIA	RESPONSABLE DE LA BRIGADA MOVIL DE SALUD	DIRECCION DE SALUD PUBLICA - UNIDAD DE COORDINACION TECNICA ADMINISTRATIVA		LIC. ODONTOLOGIA	71894240	4130638
76	SANTO YONY TAPIA GIRA	CHOFER DEL SECRETARIO DE SALUD	SECRETARIO DE SALUD		MECANICA AUTOMOTRIZ	74534053	5796251 TJA
77	MARTA MABEL CADENA SANCHEZ	RESPONSABLE DE ENFERMERAS	CENTRO MUNICIPAL DE HEMODIALISIS - SECRETARIA MUNICIPAL DE SALUD		LIC. ENFERMERIA	67372861	7128178 TJA

78	LUCIA CRUZ MAMANILLO	PERSONAL DE LIMPIEZA	CENTRO MUNICIPAL DE SALUD PALMARCITO		PRIMARIA	686868073	7133810
79	MARIA EUGENIA FLORES ALFARO	ENCARGADA DE PLATAFORMA DE CHAGAS	SECRETARIA MUNIPAL DE SALUD		LIC. ODONTOLOGIA	67490599	5005549
80	GROVER ANGEL CANAVIRI MAMANI	CHOFER DEL CENTRO DE SALUD GUADALQUIVIR	DR ANAHI VARGAS	CENTRO DE SALUD 10 DE NOVIEMBRE.RE DE MUNICIPAL CENTRAL	EGRESADO DE ODONTOLGIA	78244449	582295 ORURO
81	RICHARD PABLO ESCALERA CAMACHO	CHOFER DE AMBULANCIA - CENTRODE SALUD EDUARDO AVAROA	MARIA APARICIO DE RR HH		SECUNDARIA	73451406	3773375

**Fuente:** Elaboración Propia, en base a la Entrevista que se realizó en la Secretaria de Salud, (2023).

**TABLA 19: LISTA DE PERSONAL DE LA SECRETARIA MUNICIPAL DE DESARROLLO HUMANO**

Nº	NOMBRE COMPLETO	NOMBRE DEL PUESTO	DEPENDENCIA LINEAL	DEPENDENCIA FUNCIONAL/COMISIÓN	NIVEL DE FORMACIÓN/PROFESIÓN	Nº DE CELULAR	CI
1	JAVIER AGUSTIN MICHEL INIGUEZ	ENCARGADO DE ACTIVIDADES	UNIDAD DE EDUCACIÓN		UNIVERSITARIO	65813547	965478
2	LIC. ANALI VILLANUEVA FLORES	ENCARGADO DE TRANSPORTE	UNIDAD DE EDUCACIÓN		LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	78541263	714542
3	ING. CARMEN FAVIANA MERCADO CRUZ	RESPONSABLE DE ENTREGA DE MATERIAL DE ESCRITORIO, BIOSEGURIDAD Y MOBILIARIO	UNIDAD DE EDUCACIÓN		ING. INFORMATICA	73458962	678474
4	GILDA PENALOZA TRIGO DE MOLINA	ASESORA LEGAL	SECRETARIO MUNICIPAL		LIC. EN CIENCIAS JURIDICAS	77063901	1278945
5	RAMIRO VALERIANO MUNOZ	ADMINISTRADOR DE LA SECRETARIA	SECRETARIO MUNICIPAL		EGRESADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS	72940283	4124694
6	JUAN REYNAGA HERRERA	PERSONAL DE APOYO	JEFE DE UNIDAD DE EDUCACIÓN		BACHILLER	72942454	2725665
7	MARÍA JOSE LOPEZ DURAN	PERSONAL DE APOYO	DIRECCION DE DEPORTES		LIC. FISIOTERAPIA Y QUINESIOLOGIA	72171947	8191842 SC
8	NELIDA VALDEZ ZENTENO	SECRETARIA DE LA DIRECCION DE DEPORTES	DIRECCIÓN DE DEPORTES		SECRETARIADO EJECUTIVO	72963660	1877572
9	GABRIELA FERNANDEZ	TECNICO ADMINISTRATIVO	DIRECCIÓN DE DEPORTES		UNIVERSITARIO	74528259	5008342

10	DIEGO ALEJANDRO MOLINA SERRUDO	RESPONSABLE DE LA OFICINA DE CULTURA CIUDADANA	SECRETARIA MUNICIPAL DE DESARROLLO HUMANO		LIC. EN SICOLOGÍA	76199945	5043317
11	FERNANDO ALFREDO GALARZA TERRAZAS	RESPONSABLE DE LA ESCUELA DE MUSICA PASTOR ACHA MARTINEZ	SECRETARIA MUNICIPAL DE DESARROLLO HUMANO		EGRESADO DE ING. CIVIL/MUSICO	76185717	4143093
12	ADELFA MONTELLANOS ROMERO	ENFERMERA	DIRECCIÓN DE DEPORTES		EGRESADO	72951247	1833232 TJA
13	ALEXIS RAUL CISNEROS CACERES	APOYO EN MANTENIMIENTO DE UNIDADES EDUCATIVAS (PINTOR)	PROGRAMA DE MANTENIMIENTO DE UNIDADES EDUCATIVAS		TÉCNICO SUPERIOR EN CONTADURÍA	67939740	7259072
14	OMAR ARROYO	APOYO EN MANTENIMIENTO DE UNIDADES EDUCATIVAS	DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN			75486301	9874516
15	SERGIO VALERIANO	APOYO EN MANTENIMIENTO DE UNIDADES EDUCATIVAS	DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN		LIC. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS	63254871	85963
16	QUINTIN FERNANDEZ	APOYO EN MANTENIMIENTO DE UNIDADES EDUCATIVAS	DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN			78415263	102085
17	ANGEL CASTILLO	APOYO EN MANTENIMIENTO DE UNIDADES EDUCATIVAS	DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN			70203569	103069
18	MARCELO DELGADO	APOYO EN MANTENIMIENTO DE UNIDADES EDUCATIVAS	DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN		LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	78475987	547210

19	SERGIO DANIEL GARECA MARQUEZ	PERSONAL DE APOYO	UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA Y SERVICIOS PEDAGOGICO		INGENIERO INFORMATICA	65658978	845787
20	MADELIN LILIANA SULCATA ARECO	ENC. ADMINISTRATIVO II	DIRECCION DE EDUCACION		BACHILLER	70201587	231065
21	HAYDEE ROSYCAR RIVERA IBARRA	ENC. ADMINISTRATIVO I	ADMINSITRADOR		BACHILLER	61863505	58123412
22	JULIO MOGRO CARRANZA	TECNICO II	DIRECCION DE DEPORTES- OF. DE ESCENARIOS DEPORTIVOS.		TECNICO CONTABLE	61862279	1775322
23	XIMENA ARAMAYO FLORES	RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN	SECRETARIO MUNICIPAL DE DESARROLLO HUMANO		LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL	71863613	5808159 TJ
24	LUIS ELVIS JULIO CRUZ DURAN	RESPONSABLE DEL USO DE BICICLETAS	DIRECCION DE DEPORTES		EGRESADO DE ECONOMIA	71877398	1826358
25	ROGER JOSE FLORES VERAMELDI	TECNICO ADMINISTRATIVO	DIRECCION DE DEPORTES		TECNICO SUPERIOR CONTABILIDAD GENERAL	72967551	5056286
26	RICARDO CARVALLO FLOR	CORDINADOR DE LA ESCUELA MUNICIPAL DE DEPORTES	SECRETARIA MUNICIPAL DE DESARROLLO HUMANO		PROFESOR	73496999	1837547
27	EMILIO LOPEZ	CHOFER- SECRETARIO	SECRETARIO MUNICIPAL DE DESARROLLO HUMANO		BACHILLER	72965259	1888151

28	REINALDO VIDAURRE RAMOS	CHOFER – ADM.	ADMINSITRACION DE LA SECRETARIA		BACHILLER	72953424	1888213 TJ
29	MARGARITA GONZALES HIDALGO	PORTERO	ADMINISTRADOR		SEGUNDO MEDIO	65800634	1822216
30	GUNTHER EMILIO ISLA VILLCA	NUTRICIONISTA ALIMENTARIA ESCOLAR	JEFE DE UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA Y SERVICIOS PEGADOGICOS		LICENCIATURA EN NUTRICION Y DIETETICA	69609515	5541885
31	CAROLA LISBANIA CABERO MERCADO	JEFE DE UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA Y SERVICIOS PEDAGOGICOS	DIRECCION DE EDUCACION		MGR. EN EDUCACION	75489021	1265897
32	MARIO ALBERTO MAGARZO VELASCO	AUXILIAR II	DIRECCION DE EDUCACION	ALIMENTACION COMPLEMENTARIA	LIC. ADMINISTRACION GENERAL	72740301	787954
33	SERGIO DANIEL CARRASCO LEON	ENCARGADO DE MNTENIMIENTO.	UNIDAD DE EDUCACION		ING. EN REDES Y TELECOMUNICACIONES	75118619	8742456
34	LOYDI RUIZ JIMENEZ	ENCARGADA ADMINISTRATIVA	SECRETARIO	ENCARG. DE SERVICIO DE TRANSPORTE ESCOLAR	ING. INFORMATICA	73495155	8987456
35	MARIELA ALEJANDRA DURAN MENDEZ	TECNICO OPERATIVO	SECRETARIO		LIC. ADMINISTRACION DE EMPRESAS	76800838	6572183
36	NAIFER ORLANDO OROSCO MENDEZ	RESPONSABLE DE CAMPOS DEPORTIVOS	DIRECCION DE DEPORTES		LIC. EN EDUCACION	71898893	7109429
37	NINEVE JHOSELIN ALTAMIRANDO PORTELLA	AUXILIAR II	OFICINA DE COMUNICACIÓN		TECNICO MEDIO EN DISEÑO GRAFICO	76197297	5574954

38	LISBETH SILVANA LEMA FERNANDEZ	TECNICO ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCION DE DEPORTES	DIRECCION DE DEPORTES		LIC. CONTADURIA PUBLICA	77179834	7180127
39	NICOLASA NORA MAIGUA SANDOVAL	PERSONAL DE APOYO DE ALMACEN	DIRECCION ADMINISTRATIVA - DESARROLLO HUMANO	APOYO DE ALMACENES DE LA POSTA MUNICIPAL	AUXILIA DE ENFERMERIA	72964181	1816929
40	EUSEBIA FLORES DE PORTAL	PERSONAL DE LIMPIEZA	DIRECCION DE DEPORTES		LABORES DE CASA	68741118	1780466
41	HERVERD TRIGO FLOR	CHOFER DE LA OFICINA DE CULTURA CIUDADANA.	SECRETARIA DE DESARROLLO HUMANO		BACHILLERATO	72953529	1895736
42	NAPOLEON ELIZEO FERNANDEZ CHOQUE	TECNICO III – ALMACEN	ADMINISTRADOR DE LA SECRETARIA DE DESARROLLO		LIC. ECONOMIA	75145253	1870824
43	LIBERTO ALEJO IBARRA VARGAS	OPERADOR	INFRAESTRUCTURA DE LA DIRECCION DE DESARROLLO CULTURAL	APOYO A LA POSTA MUNICIPAL	BACHILLERATO	60507202	1657577
44	EBELIO GARECA MERCADO	ENCARGADO DE LAS CANCHAS DEPORTIVAS	OFICINA DE ESCENARIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES		CARPINTERO	73483868	1894270 TJA
45	PAULA MABEL DURAN PAREDEZ	RESPONSABLE DE LA FIM RESPONSABLE DE SAN ANTONIO	SECRETARIO MUNICIPAL DE DESARROLLO HUMANO		LIC QUIMICA FARMACEUTICA	72992480	4143789 TJA
46	SERGIO ANTONIO JANCO AGUIRRE	TÉCNICO DE RRHH	SECRETARIO DE DESARROLLO HUMANO		TÉCNICO SUPERIOR ADMINISTRACION DE RRHH	72668784	1890371

**Fuente:** Elaboración Propia, en base a la Entrevista que se realizó en la Secretaria de Desarrollo Humano, (2023).

**Tabla 20: LISTA DE PERSONAL DE LA SECRETARIA MUNICIPAL DE MEDIO AMBIENTE Y GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN**

Nº	NOMBRE COMPLETO	NOMBRE DEL PUESTO	DEPENDENCIA LINEAL	DEPENDENCIA A FUNCIONAL /COMISIÓN	NIVEL DE FORMACIÓN/ PROFESIÓN	Nº DE CELULAR	CI
1	BORIS FERNANDEZ GUERRA	DIRECTOR DE MEDIO AMBIENTE	ALCALDE MUNICIPAL.		LIC. MEDIO AMBIENTE. MGR. EN MEDIO AMBIENTE.	78595847	5263987
2	EDDY DANIEL ESTRADA GARECA	TECNICO DE LA DIRECCIÓN DE MEDIO AMBIENTE.	DIRECTOR DE LA DIRECCION DE GESTION DE COOPERACION Y FINANCIAMIENTO		TECNICO EN AMBIENTAL.	68547896	2548961
3	DAVID MEDINA YURQUINA	TECNICO DE LA DIRECCION DE GESTION DE COOPERACION Y FINANCIAMIENTO	DIRECTOR DE LA DIRECCION DE GESTION DE COOPERACION Y FINANCIAMIENTO		LIC. ARQUITECTURA Y URBANISMO Y/O INGENIERIA	78475126	7251876
4	DELIA BATALLANOS SANTOS	SECRETARIA EN LA DIRECCION DE MEDIO AMBIENTE	DIRECCION DE MEDIO AMBIENTE		TÉCNICO SUPERIOR EN SECRTEARIADO	69874754	5214789
5	FRANZ ERNESTO ACEITUNO VARGAS	TECNICO II	JEFE DE LA UNIDAD DE GESTION DE RIESGOS Y ADAPTACION AL CAMBIO CLIMATICO		ING. FORESTAL. DIPLOMADO EN GESTION DE RIESGOS Y DESASTRES	78965874	7176654

6	ANA VALESKA MARIA JOSE JUSTINIANO BOADA	TÉCNICO DE LA DIRECCIÓN DE MEDIO AMBIENTE. CORRESPONSABLE DE LA RED DE MONITOREO DE CALIDAD DEL AIRE - TARIJA.	DIRECCION DE MEDIO AMBIENTE		EGRESADO EN MEDIO AMBIENTE.	65821398	523646
7	ORLANDO SADY LEMA MANCILLA	AUXILIAR II	JEFE DE LA UNIDAD DE GESTION DE RIESGOS Y ADAPTACION AL CAMBIO CLIMATICO		BACHILLER	72948625	784571
8	RENE EDUARDO SANCHEZ RODRIGUEZ	TECNICO ADMINISTRATIVO	DIRECCION DE MEDIO AMBIENTE		ADMINISTRACION DE EMPRESAS, CONTDURIA PUBLICA, ECONOMIA	73455687	3648597
9	ALFONSO ENRIQUE BLANCO LOPEZ	DIRECTOR DE COOPERACION Y GESTION DE FINANCIAMIENTO	SECRETARIA MUNICIPAL DE MEDIO AMBIENTE Y GESTION DE LA COOPERACION		LIC. ADRNINISLIACION DE EMPRESAS	62358749	5427898
10	LEYDI DISMIR MAMANI TOLA	SECRETARIA DE LA DIRECCION DE COOPERACION Y GEST. DE FJANNCIAMIENTO	DIRECCION DE COOPERACION Y GESTION DE FINANCIAMIENTO.		TECNICO SUPERIOR EN SECRETARIA	74128769	1854726
11	MARCOS MILLÓN LÓPEZ SORUCO.	JEFE DE UNIDAD	DIRECCIÓN DE FINANCIAMIENTO Y GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN		LIC. PROFESIONAL EN LAS AREAS DE ARQUITECTURA, INGENIERO CIVIL, ECONOMISTA Y/O RAMAS SOCIALES.	78475126	6869547

12	SARAÍLIBERTA D FERNÁNDEZ DE LA CRUZ	COORDINADORA DEL HERMANAMIENTO MUNICIPAL TARJA BRASSCHAAT/BELGIC A	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN Y FINANCIAMIENTO		LIC. AREAS HUMANAS.	72967632	615876
13	DANIEL RUBÉN AGUILERA SEGOVIA	TÉCNICO DE LA DIRECCIÓN DE MEDIO AMBIENTE.	DIRECCION DE MEDIO AMBIENTE		EGRESADO EN MEDIO AMBIENTE.	75214569	8746131
14	GABRIELA ELENA SAUCEDO RIVEROS	ENCARGADA DE LA OFICINA DE SERVICIOS AMBIENTALES	SECRETARIA MUNICIPAL DE MEDIO AMBIENTE Y GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN		INGENIERÍA EN ECOLOGÍA Y MEDIO AMBIENTE. DIPLOMADO EN GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL EN PROYECTOS DE DESARROLLO. DIPLOMADO EN FORMACIÓN DE LÍDERES PARA LA TRANSFORMACIÓN.	73687941	542189
15	HUBER GOMEZ POSADAS	RESPONSABLE DE AREAS PROTEGIDAS	SECRETARIA DE MEDIO AMBIENTE Y GESTION DE LA COOPERACION		INGENIERO FORESTAL. DIPLOMADO EN MEDIO AMBIENTE	62154123	487478
16	LUIS FERNANDO CABERO HONOR	TECNICO	UNIDAD CUENCAS ARIDOS Y AGREGADOS		INGENIERIA EN GESTION AMBIENTAL. DIPLOMADO EN GESTION AMBIENTAL. MAESTRIA EN RECURSOS HIDRICOS.	74748796	451263

17	LUIS ALBERTO OSSIO OROSCO	TÉCNICO DE SERVICIOS AMBIENTALES	ENCARGADO DE LA OFICINA DE SERVICIOS AMBIENTALES		INGENIERÍA AMBIENTAL. DIPLOMADO EN EDUCACIÓN SUPERIOR. DIPLOMADO EN GESTIÓN AMBIENTAL.	63547891	654875
18	ABIGAIL OLIVIA PANIAGUA ÁLVAREZ	TÉCNICO DE SERVICIOS AMBIENTALES	OFICINA DE SERVICIOS AMBIENTALES		INGENIERÍA PETROLERA. DIPLOMADO EN SEGURIDAD INDUSTRIAL	78469784	4142354
19	YONY BARCA VALLEJOS	TECNICO	UNIDAD CUENCAS ARIDOS Y AGREGADOS		LIC.MEDIO AMBIENTE	72648598	633254

**Fuente:** Elaboración Propia, en base a la Entrevista que se realizó en la Secretaria de Medio Ambiente y Gestión de la Cooperación, (2023).

#### **4.2.2.5. Entrevista**

Se realizaron entrevistas a los funcionarios públicos de la Secretaría Municipal de Medio Ambiente y Gestión de la Cooperación, la Secretaría Municipal de Desarrollo Humano y la Secretaría Municipal de Salud. Las entrevistas fueron flexibles, con el fin de que el informante pudiera aportar información sobre sus funciones a través de un diálogo.

Se procedió de la siguiente manera:

- En fecha 3 de octubre de 2023 a horas 9:00 am a 19:00 pm se realizó la entrevista en la Secretaria Municipal de Desarrollo Humano.
- En fecha 4 de octubre de 2023 a horas 9:00 am a 19:00 pm se realizó la entrevista en la Secretaria Municipal de Salud.
- En fecha 5 de octubre de 2023 a horas 9:00 am a 19:00 pm se realizó la entrevista en la Secretaria Municipal de Medio Ambiente y Gestión de la Cooperación.

Se utilizo el siguiente formato de Formulario para el Levantamiento de Información:

**TABLA 21: FORMULARIO DESCRIPTIVO PARA EL MOF - MP**



RECURSOS HUMANOS Y RÉGIMEN INTERIOR			
<b>FORMULARIO DESCRIPTIVO PARA EL MOF - MP</b>			
TIPO DE CONTRATACION			
		<b>PERSONAL DE PLANTA</b>	
1			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO			
NIVEL SALARIAL	1	HABER BASICO	<b>Bs 11,831.00</b>
UBICACIÓN EN ORGANIGRAMA DE FUNCIONAMIENTO			
SECRETARÍA		DIRECCIÓN	UNIDAD
SECRETARIA MCPAL. DE DESARROLLO HUMANO			
PUESTO DE TRABAJO DEL QUE DEPENDE ORGÁNICAMENTE			
PUESTO DE SU SUPERIOR JERÁRQUICO			
PUESTOS DE TRABAJO SUBORDINADOS			
OBJETIVO DEL PUESTO			
(Razón de ser o principal función principal; describir para que existe o fue creado el puesto dentro de la Institución):			
•			
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO			
FUNCIONES RUTINARIAS:			
•			
FUNCIONES ESPECÍFICAS:			
•			
NORMAS A CUMPLIR			
•			
REQUISITOS DEL PUESTO:			

<b>CUALIDADES:</b>
<b>A) ÁREA DE FORMACIÓN:</b>
<b>B) EXPERIENCIA LABORAL MÍNIMA REQUERIDA:</b>
<b>OTROS CONOCIMIENTOS:</b>

**Fuente:** Elaboración Propia, en conjunto con la Unidad de Organización y Métodos del GAMT, (2023).

Los detalles de la entrevista se adjuntan en **(ANEXO N.º 19.20 Y 21)**.

De las entrevistas realizadas se detalló las siguientes conclusiones:

- La falta de conocimiento de la Estructura Organizativa del GAMT de parte de los funcionarios públicos de las secretarías es limitado, de lo cual genera una dificultad de identificar cuál es su línea de mando o de quién depende jerárquicamente, ya sea de una Unidad u Oficina.
- Los funcionarios públicos de las secretarías del GAMT son comisionados para brindar apoyo a otras unidades de la institución, realizando funciones que no están contempladas en sus descripciones de cargos, como proyectos especiales, tareas administrativas o asistencia técnica.
- Los funcionarios públicos de las secretarías del GAMT no tienen información clara y actualizada sobre su nivel salarial, tipo de contrato y funciones a realizar.
- Los funcionarios públicos de las secretarías del GAMT no tienen acceso a la base legal de la institución, ni reciben información sobre sus funciones y responsabilidades. Esta falta de información puede dificultar el desempeño de sus funciones y generar incertidumbre sobre sus derechos y obligaciones.

# **PROPUESTA**

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1. Introducción**

El Manual de Organización y Funciones es un instrumento técnico - administrativo de gestión municipal, que tiene por objeto definir y formalizar el organigrama, dar a conocer el objetivo, las relaciones intra e interinstitucionales y las funciones de las Áreas y Unidades Organizacionales del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.

En la actualidad, es crucial que el Gobierno Autónomo Municipal del Tarija, pueda proporcionar a su población condiciones de servicio óptimo en términos de tiempos de espera, burocracia, entre otros aspectos. Para abordar esta problemática, es fundamental que las organizaciones cuenten con un Manual de Organización y Funciones que permita optimizar las deficiencias que se generan debido a la falta de este tipo de instrumento.

#### **5.2. Objetivo general**

Con el presente Manual de Organización y Funciones, se pretende proporcionar a todos los funcionarios públicos una guía clara y detallada sobre las tareas y actividades correspondientes a cada cargo, el objetivo es que, a través de esta herramienta, los funcionarios puedan desempeñar sus funciones de manera más efectiva y contribuir al control interno de la institución en beneficio de todos.

### **5.3. Actualización de las frecuencias de la Estructura Organizativa de la Gestión 2023**

Se ha llevado a cabo la actualización correspondiente de las frecuencias del Órgano Ejecutivo, tomando como base la Estructura Organizativa de la Gestión 2023. El objetivo de esta actualización es obtener la cantidad precisa de áreas y unidades que conforman el Gobierno Autónomo Municipal del Tarija.

Esta actualización permite tener una visión más precisa de la composición y distribución de las diferentes áreas y unidades dentro del GAMT. Esto es fundamental para la toma de decisiones estratégicas, la planificación de actividades y la gestión del personal.

**TABLA 22: FRECUENCIAS - ÓRGANO EJECUTIVO 2023**

Nro.	ÁREAS Y UNIDADES ORGANIZACIONALES	N° DE FRECUENCIAS CONFORME ESTRUCTURA ORGANIZATIVA				
		DESPACHO	SECRETARÍAS	DIRECCIONES	UNIDADES	OFICINAS
1	DESPACHO ALCALDE MUNICIPAL	1	8	4	3	12
2	SECRETARÍA MUNICIPAL DE ADMINISTRACIÓN ECONOMÍA Y FINANZAS			4	11	5
3	SECRETARÍA MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN INTEGRAL PARA EL DESARROLLO			2	5	10
4	SECRETARÍA MUNICIPAL DE DESARROLLO ECONÓMICO Y PRODUCTIVO			3	5	15
5	SECRETARÍA MUNICIPAL DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS PÚBLICOS			4	4	15
6	SECRETARÍA MUNICIPAL DE DESARROLLO HUMANO			2	2	12
7	SECRETARÍA MUNICIPAL DE MEDIO AMBIENTE Y GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN			2	5	6
8	SECRETARÍA MUNICIPAL DE SALUD			2	2	9
9	SECRETARÍA MUNICIPAL DE LA MUJER, FAMILIA Y POBLACIONES VULNERABLES			3	4	6
10	SUB ALCALDÍA DE CERCADO			1	2	6
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>8</b>	<b>27</b>	<b>43</b>	<b>96</b>

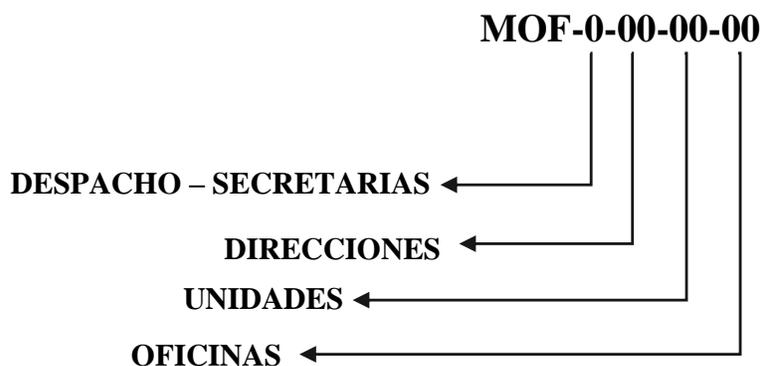
**Fuente:** Elaboración Propia (2023).

#### **5.4. Actualización de la Codificación de la Estructura Organizativa Gestión 2023**

Se realizó la actualización de la codificación basada en la Estructura Organizativa de la Gestión 2023, para facilitar la identificación, búsqueda y proporcionar información precisa y actualizada.

La codificación proporcionará una estructura clara y ordenada, permitiendo una mejor organización y clasificación de la información de cada Área y Unidad organizacional cuenta con un código específico, lo cual ayuda a evitar confusiones y ambigüedades al referirse a ellas. Además, esta codificación permite establecer relaciones y vínculos entre las diferentes Áreas y Unidades, facilitando la comprensión de la estructura organizativa del Órgano Ejecutivo del GAMT.

La Codificación se realizó de la siguiente manera:



**TABLA 23: CODIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL  
ÓRGANO EJECUTIVO DE LA GESTION 2023**

<b>N.º MOF</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>UNIDAD ORGANIZACIONAL</b>
1	<b>1-00-00-00</b>	<b>DESPACHO ALCALDE MUNICIPAL</b>
2	<b>1-00-00-01</b>	<b>CUERPO DE ASESORES</b>
3	<b>1-01-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE GESTIÓN AUTONÓMICA Y DESARROLLO COMPETENCIAL.</b>
4	<b>1-02-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>
5	<b>1-03-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS</b>
6	1-03-00-01	OFICINA DE GESTIÓN JURÍDICA Y CONTRATOS
7	1-03-00-02	OFICINA DE GESTIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y JUDICIALES.
8	<b>1-04-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN AUDITORIA INTERNA</b>
9	1-04-00-01	OFICINA DE SEGUIMIENTO DE PROCESOS DE CONTRATACIONES MUNICIPALES.
10	1-04-00-02	OFICINA DE AUDITORIAS ESPECIALES
11	<b>1-00-01-00</b>	<b>UNIDAD DE COORDINACIÓN LEGISLATIVA Y DESPACHO</b>
12	1-00-01-01	OFICINA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DOCUMENTACIÓN DEL DESPACHO
13	1-00-01-02	OFICINA DE TÉCNICA DE COORDINACIÓN Y ARTICULACIÓN SOCIAL
14	<b>1-00-02-00</b>	<b>UNIDAD DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN PÚBLICA</b>
15	1-00-02-01	OFICINA DE MONITOREO DE MEDIOS DE OPINIÓN PÚBLICA
16	1-00-02-02	OFICINA DE PRENSA
17	1-00-02-03	OFICINA DE PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL
18	1-00-02-04	OFICINA DE REDES SOCIALES Y PLATAFORMAS DIGITALES
19	<b>1-00-03-00</b>	<b>UNIDAD DE TRANSPARENCIA Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN.</b>
20	<b>1-00-00-02</b>	<b>OFICINA DE RELACIONES PUBLICAS, CEREMONIAS Y PROTOCOLO</b>
21	<b>1-05-00-00</b>	<b>SUB ALCALDÍA RURAL DE CERCADO</b>
22	1-05-01-00	<b>UNIDAD TÉCNICA RURAL</b>
23	1-05-01-01	OFICINA DE PROYECTOS RURALES
24	1-05-01-02	OFICINA DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS RURALES
25	1-05-01-03	CENTRO MUNICIPAL DE SERVICIOS DE MECANIZACIÓN AGRÍCOLA
26	1-05-02-00	<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA RURAL</b>
27	1-05-02-01	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y ARCHIVOS RURAL
28	1-05-02-02	OFICINA DE SEGUIMIENTO ADMINISTRATIVO
29	<b>2-00-00-00</b>	<b>SECRETARÍA MUNICIPAL DE ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA Y FINANZAS</b>

30	<b>2-00-00-01</b>	<b>STAFF- ADM-FIM</b>
31	<b>2-01-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA</b>
32	2-01-01-00	<b>UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES</b>
33	2-01-02-00	<b>UNIDAD DE BIENES Y ACTIVOS</b>
34	2-01-03-00	<b>UNIDAD DE ALMACENES</b>
35	2-01-04-00	<b>UNIDAD DE MODERNIZACIÓN Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN</b>
36	<b>2-02-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN FINANCIERA</b>
37	<b>2-02-01-00</b>	<b>UNIDAD DE PRESUPUESTOS</b>
38	<b>2-02-02-00</b>	<b>UNIDAD DE CONTABILIDAD</b>
39	<b>2-02-03-00</b>	<b>UNIDAD DE TESORERÍA</b>
40	<b>2-03-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE CONTRATACIONES</b>
41	<b>2-03-01-00</b>	<b>UNIDAD DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN MENORES</b>
42	<b>2-03-02-00</b>	<b>UNIDAD DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN MAYORES</b>
43	<b>2-04-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE INGRESOS</b>
44	<b>2-04-01-00</b>	<b>UNIDAD DE INGRESOS Y CONTROL TRIBUTARIO</b>
45	<b>2-04-02-00</b>	<b>UNIDAD DE RECAUDACIONES E INGRESOS NO TRIBUTARIOS</b>
46	2-04-02-01	OFICINA DE FISCALIZACIÓN
47	2-04-02-02	OFICINA DE COBRANZA COACTIVA FISCAL
48	2-00-00-02	OFICINA DE PARQUEOS
49	2-00-00-03	OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DEL CEMENTERIO GENERAL Y CREMATORIO MUNICIPAL
50	<b>3-00-00-00</b>	<b>SECRETARÍA MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN INTEGRAL PARA EL DESARROLLO</b>
51	<b>3-00-00-01</b>	<b>STAFF- ADM-FIM</b>
52	<b>3-01-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL</b>
53	3-01-00-01	OFICINA DE DISEÑO, LINEAMIENTOS Y NORMAS PARA LA REGULACIÓN Y DESARROLLO DEL TERRITORIO
54	3-01-00-02	OFICINA DE PROYECTOS DE DESARROLLO TERRITORIAL.
55	3-01-00-03	OFICINA DE ORDENAMIENTO DEL ABASTECIMIENTO Y MERCADO INTERNO
56	3-01-01-00	<b>UNIDAD TÉCNICA DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL</b>
57	3-01-01-01	OFICINA DE PLANIFICACIÓN DE LA MOVILIDAD URBANA Y RURAL
58	<b>3-02-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>
59	<b>3-02-01-00</b>	<b>UNIDAD DE PLANIFICACIÓN E INVERSIÓN</b>
60	3-02-01-01	OFICINA DE ELABORACIÓN Y GESTIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS ESPECIALES
61	<b>3-02-02-00</b>	<b>UNIDAD DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES</b>
62	3-02-02-01	OFICINA DE SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE INVERSIONES (SISIN)
63	<b>3-00-01-00</b>	<b>UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS.</b>

64	<b>3-00-02-00</b>	<b>UNIDAD DE CATASTRO</b>
65	3-00-02-01	OFICINA DE SISTEMA DE INFORMACIÓN CATASTRAL
66	3-00-02-02	OFICINA DE SERVICIOS TÉCNICOS DE CATASTRO
67	3-00-00-02	INSTITUTO DE ESTADÍSTICAS MUNICIPALES
68	<b>4-00-00-00</b>	<b>SECRETARÍA MUNICIPAL DE DESARROLLO ECONÓMICO Y PRODUCTIVO</b>
69	4-00-00-01	STAFF- ADM-FIM
70	4-01-00-00	<b>DIRECCIÓN DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO PRODUCTIVO</b>
71	4-01-01-00	<b>UNIDAD DE COMPETITIVIDAD Y EMPRENDEDURISMO</b>
72	4-01-01-01	OFICINA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN
73	4-01-01-02	OFICINA DE DESARROLLO EMPRESARIAL E INCENTIVO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA
74	4-01-02-00	<b>UNIDAD DE DESARROLLO PRODUCTIVO</b>
75	4-01-00-01	OFICINA DE FORMACIÓN PARA PRODUCCIÓN Y AUTOEMPLEO (CAP)
76	4-02-00-00	<b>DIRECCIÓN DE DESARROLLO AGROPRODUCTIVO</b>
77	<b>4-02-01-00</b>	<b>UNIDAD DE FOMENTO Y APOYO AGROPRODUCTIVO</b>
78	4-02-01-01	OFICINA DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA
79	4-02-01-02	OFICINA DE MODERNIZACIÓN AGRÍCOLA
80	4-02-01-03	OFICINA DE AGUA PARA USO AGRÍCOLA
81	4-03-00-00	<b>DIRECCIÓN DE TURISMO Y CULTURA</b>
82	4-03-01-00	<b>UNIDAD DE TURISMO</b>
83	4-03-01-01	OFICINA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS
84	4-03-02-00	<b>UNIDAD DE CULTURA</b>
85	4-03-02-01	OFICINA DE PROTECCIÓN DE CONSERVACIÓN E INVESTIGACIÓN DE PATRIMONIO CULTURAL, HISTÓRICO Y ARQUITECTÓNICO
86	4-03-00-01	OFICINA DE GESTIÓN, COORDINACIÓN, LOGÍSTICA Y DIFUSIÓN DE EVENTOS
87	4-00-00-02	OFICINA DE FOMENTO Y PROMOCIÓN A INICIATIVAS ARTÍSTICAS, FOLCLÓRICAS Y CULTURALES
88	4-00-00-03	OFICINA DE FORTALECIMIENTO PRODUCTIVO
89	4-00-00-04	OFICINA DE ESPACIOS Y EQUIPAMIENTOS CULTURALES
90	4-00-00-05	OFICINA DE BIBLIOTECAS MUNICIPALES Y HEMEROTECA
91	4-00-00-06	OFICINA DE LA RED DE PARQUES Y PLAZAS
92	<b>5-00-00-00</b>	<b>SECRETARÍA MUNICIPAL DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS PÚBLICO</b>
93	5-00-00-01	STAFF- ADM-FIM
94	<b>5-01-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE REGULACIÓN Y CONTROL DE LA MOVILIDAD URBANA</b>
95	5-01-00-01	OFICINA DE REGULACIÓN DE LA MOVILIDAD URBANA

96	5-01-00-02	OFICINA DE CONTROL VIAL
97	5-01-00-03	OFICINA DEL TRANSPORTE NO MOTORIZADO
98	5-01-00-04	OFICINA REGISTRO DE LA MOVILIDAD URBANA
99	5-01-00-05	OFICINA DE DISEÑO E INFRAESTRUCTURA DE LA MOVILIDAD URBANA
100	<b>5-02-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE PROYECTOS DE PRE INVERSIÓN</b>
101	5-02-01-00	<b>UNIDAD DE CALCULO Y DISEÑO DE PROYECTOS</b>
102	5-02-00-01	OFICINA DE PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS
103	<b>5-03-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DE OBRAS MUNICIPALES</b>
104	<b>5-03-01-00</b>	<b>UNIDAD DE SUPERVISIÓN DE OBRAS</b>
105	<b>5-03-02-00</b>	<b>UNIDAD DE FISCALIZACIÓN DE OBRAS</b>
106	5-03-00-01	OFICINA DE LABORATORIO DE SUELOS Y HORMIGONES
107	<b>5-04-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE SERVICIOS PUBLICOS</b>
108	<b>5-04-01-00</b>	<b>UNIDAD DE AGUA Y SANEAMIENTO BÁSICO</b>
109	5-04-00-01	OFICINA MAESTRANZA Y TALLERES MECÁNICOS
110	5-04-00-02	OFICINA DE EMPLEO DE EMERGENCIA
111	5-04-00-03	OFICINA MI VECINO
112	5-00-00-02	OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE LA POSTA MUNICIPAL
113	5-00-00-03	OFICINA DE ALUMBRADO PÚBLICO
114	5-00-00-04	OFICINA DE BIOPARQUE URBANO
115	5-00-00-05	CENTRO DE MUNICIPAL DE REVISIÓN TÉCNICA Y VEHICULAR
116	<b>6-00-00-00</b>	<b>SECRETARÍA MUNICIPAL DE DESARROLLO HUMANO</b>
117	6-00-00-01	STAFF- ADM-FIM
118	<b>6-01-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN</b>
119	<b>6-01-01-00</b>	<b>UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA Y SERVICIOS PEDAGÓGICOS</b>
120	6-01-01-01	OFICINA DE ALIMENTACIÓN COMPLEMENTARIA ESCOLAR
121	6-01-01-02	OFICINA DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y A DISTANCIA
122	6-01-01-03	OFICINA DE EDUCACIÓN A PERSONAS CON TRASTORNOS NEUROBIOLÓGICOS Y DE LA CONDUCTA
123	<b>6-02-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE DEPORTES</b>
124	<b>6-02-01-00</b>	<b>UNIDAD DE PROMOCIÓN Y FOMENTO DE LA ACTIVIDAD FÍSICA, FORMATIVA, RECREATIVA Y DEPORTIVA</b>
125	6-02-01-01	OFICINA DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE CENTROS Y ESCENARIOS DEPORTIVOS
126	6-02-01-02	OFICINA PARA LA PROMOCIÓN DE DEPORTES NO TRADICIONALES
127	6-02-01-03	OFICINA DE PROMOCIÓN Y APOYO PARA DEPORTISTAS DE ALTO RENDIMIENTO
128	6-00-00-02	OFICINA DE CULTURA CIUDADANA
129	6-00-00-03	OFICINA DE ESCENARIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES

130	6-00-00-04	ESCUELA MUNICIPAL DE DEPORTES
131	6-00-00-05	ESCUELA MUNICIPAL DE MÚSICA REGIONAL Y ARTE
132	6-00-00-06	ALBERGUES MUNICIPALES
133	<b>7-00-00-00</b>	<b>SECRETARÍA MUNICIPAL DE MEDIO AMBIENTE Y GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN</b>
134	7-00-00-01	STAFF- ADM-FIM
135	<b>7-01-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE MEDIO AMBIENTE</b>
136	<b>7-01-01-00</b>	<b>UNIDAD DE GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS Y AGUAS RESIDUALES</b>
137	<b>7-01-02-00</b>	<b>UNIDAD DE CUENCAS, ÁRIDOS Y AGREGADOS</b>
138	7-01-02-01	OFICINA DE CUENCAS
139	7-01-02-02	OFICINA DE ÁRIDOS Y AGREGADOS
140	7-01-00-01	OFICINA DE ÁREAS PROTEGIDAS Y BIODIVERSIDAD
141	<b>7-02-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE COOPERACIÓN Y FINANCIAMIENTO</b>
142	<b>7-02-01-00</b>	<b>UNIDAD DE GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN Y COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL</b>
143	<b>7-02-02-00</b>	<b>UNIDAD DE GESTIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA EL DESARROLLO</b>
144	<b>7-00-01-00</b>	<b>UNIDAD DE GESTIÓN DE RIESGOS Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO</b>
145	7-00-00-02	OFICINA DE SERVICIOS AMBIENTALES
146	7-00-00-03	CENTRO DE EDUCACIÓN AMBIENTAL
147	<b>8-00-00-00</b>	<b>SECRETARÍA MUNICIPAL DE SALUD</b>
148	8-00-00-01	STAFF- ADM-FIM
149	<b>8-01-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE ENFERMEDADES PREVALENTES</b>
150	8-01-00-01	OFICINA DE SALUD PARA ATENCIÓN A PERSONAS ADULTAS MAYORES
151	8-01-00-02	OFICINA DE PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES PREVALENTES
152	8-01-00-03	OFICINA DE COORDINACIÓN DE CENTROS DE SALUD
153	8-01-00-04	OFICINA DE SALUD INTEGRAL DE ANIMALES, CONTROL DE PLAGAS Y ZOONOSIS
154	<b>8-02-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE SALUD PÚBLICA</b>
155	<b>8-02-01-00</b>	<b>UNIDAD DE GESTIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE SALUD PÚBLICA</b>
156	<b>8-02-02-00</b>	<b>UNIDAD DE COORDINACIÓN TÉCNICA-ADMINISTRATIVA DE RED MUNICIPAL DE LA SALUD</b>
157	8-02-02-01	OFICINA DE COORDINACIÓN DE HOSPITALES DE SEGUNDO NIVEL
158	8-02-02-02	OFICINA DE COORDINACIÓN DE POSTAS DE SALUD
159	8-02-02-03	OFICINA DE EMERGENCIAS SANITARIAS
160	8-00-00-02	CENTRO MUNICIPAL DE HEMODIÁLISIS

161	<b>9-00-00-00</b>	<b>SECRETARÍA MUNICIPAL DE LA MUJER, FAMILIA Y POBLACIONES VULNERABLES</b>
162	9-00-00-01	STAFF- ADM-FIM
163	<b>9-01-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE LA MUJER Y SERVICIOS LEGALES INTEGRALES</b>
164	<b>9-01-01-00</b>	<b>UNIDAD DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA MUJER</b>
165	<b>9-01-02-00</b>	<b>UNIDAD DE SERVICIOS LEGALES E INTEGRALES</b>
166	<b>9-02-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE LA FAMILIA Y LA COMUNIDAD</b>
167	<b>9-02-01-00</b>	<b>UNIDAD DE LA DEFENSORÍA DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA</b>
168	9-02-00-01	OFICINA DE GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN CIUDADANA Y DEFENSA DE LA FAMILIA
169	<b>9-03-00-00</b>	<b>DIRECCIÓN DE GÉNERO, GENERACIONAL Y POBLACIONES VULNERABLES</b>
170	<b>9-03-01-00</b>	<b>UNIDAD DE ATENCIÓN SOCIAL, FAMILIA Y GENERACIONAL</b>
171	9-03-01-01	OFICINAS DE JUVENTUDES
172	9-03-01-02	OFICINAS DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD Y POBLACIONES VULNERABLES Y EN RIESGO
173	9-02-01-03	OFICINA DE ASISTENCIA GENERACIONAL Y PERSONAS ADULTAS MAYORES
174	9-00-00-02	OFICINA DE PREVENCIÓN

**Fuente:** Elaboración propia, en base a la Estructura Organizacional gestión 2021 del GAMT, (2023).

## 5.5. Estructuración del Manual

En esta Etapa se estableció el diseño y la presentación que se utilizaran para la Elaboración de los Manuales de Organización y Funciones.

### 5.5.1. Formato

La descripción para el Manual de Organización y Funciones se integrará los siguientes elementos:

- **CÓDIGO ORGANIZACIONAL**

De acuerdo a la codificación actualizada en la **Tabla N° 20**, se asignó su número respectivo de acuerdo a las Áreas o Unidad Organizacionales según la Estructura Organizativa 2023.

- **IDENTIFICACIÓN**, se desglosa de la siguiente manera:

- ✓ **Nombre del Área o Unidad Organizacional.**

Para el Manual de Organización y Funciones se tomó en cuenta el nombre respectivo de cada Área y Unidad Organizacional (Despacho, Secretarías Municipales, Direcciones, Unidades y Oficinas), de acuerdo a la Estructura Organizacional de la Gestión 2023.

- ✓ **Sigla.**

EL GAMT no contaba con siglas de cada Área y Unidad Organizacional de la cual se procedió a la elaboración. Las siglas se elaboraron a partir de las letras iniciales del nombre de cada Área y Unidad Organizacional, de manera que se proporcionaron las siguientes:

**TABLA 24:SIGLAS DE LAS AREAS Y UNIDADES ORGANIZACIONALES  
GESTION 2023**

<b>Nº</b>	<b>ÁREAS Y UNIDADES ORGANIZACIONALES</b>	<b>COD. ORG. (SIGLA)</b>
1	<b>DESPACHO ALCALDE MUNICIPAL</b>	<b>AM</b>
2	CUERPO DE ASESORES	CAS
3	<b>DIRECCIÓN DE GESTIÓN AUTONÓMICA Y DESARROLLO COMPETENCIAL</b>	<b>DGADC</b>
4	<b>DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>DRRH</b>
5	<b>DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS</b>	<b>DAJ</b>
6	OFICINA DE GESTIÓN JURÍDICA Y CONTRATOS	Of.GJC
7	OFICINA DE GESTION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y JUDICIALES	Of.GPAJ
8	<b>DIRECCIÓN AUDITORIA INTERNA</b>	<b>DAI</b>
9	OFICINA DE SEGUIMIENTO DE PROCESOS DE CONTRATACIONES	Of.SPC
10	OFICINA DE AUDITORIAS ESPECIALES	Of.AES
11	<b>UNIDAD DE COORDINACIÓN LEGISLATIVA Y DESPACHO</b>	<b>UCLD</b>
12	OFICINA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DOCUMENTACIÓN DEL DESPACHO	Of.GADD
13	OFICINA DE TÉCNICA DE COORDINACIÓN Y ARTICULACIÓN	Of.TCAS
14	<b>UNIDAD DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN PÚBLICA</b>	<b>UCIP</b>
15	OFICINA DE MONITOREO DE MEDIOS DE OPINIÓN PÚBLICA	Of.MMOP
16	OFICINA DE PRENSA	Of.PRE
17	OFICINA DE PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL	Of.PAU
18	OFICINA DE REDES SOCIALES Y PLATAFORMAS DIGITALES	Of.RSPD
19	OFICINA DE RELACIONES PÚBLICAS CEREMONIAS Y PROTOCOLO	Of.RPCP
20	<b>UNIDAD DE TRANSPARENCIA Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN</b>	<b>UTLCC</b>
21	<b>SUB ALCALDÍA RURAL DE CERCADO</b>	<b>SARC</b>
22	<b>UNIDAD TÉCNICA RURAL</b>	<b>UTR</b>
23	OFICINA DE PROYECTOS RURALES	Of.PRU
24	OFICINA DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS RURALES	Of.ISR
25	CENTRO MUNICIPAL DE SERVICIOS DE MECANIZACIÓN AGRÍCOLA	CMSMA
26	<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA RURAL</b>	<b>UAR</b>
27	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y ARCHIVOS	APA
28	OFICINA DE SEGUIMIENTO ADMINISTRATIVO	Of.SA
29	<b>SECRETARÍA MUNICIPAL DE ADMINISTRACIÓN ECONOMÍA Y FINANZAS</b>	<b>SMAEF</b>

30	STAFF ADM-FIM	SMAEF-SAF
31	<b>DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>DAM</b>
32	UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES	USG
33	UNIDAD DE BIENES Y ACTIVOS	UBA
34	UNIDAD DE ALMACENES	UAM
35	UNIDAD DE MODERNIZACIÓN Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	UMTI
36	<b>DIRECCIÓN FINANCIERA</b>	<b>DFI</b>
37	UNIDAD DE PRESUPUESTOS	UPR
38	UNIDAD DE CONTABILIDAD	UCO
39	UNIDAD DE TESORERÍA	UTE
40	<b>DIRECCIÓN DE CONTRATACIONES</b>	<b>DCO</b>
41	UNIDAD DE PROCESOS DE CONTRATACIONES MENORES	UPCME
42	UNIDAD DE PROCESOS DE CONTRATACIONES MAYORES	UOCMA
43	<b>DIRECCIÓN DE INGRESOS</b>	<b>DIG</b>
44	UNIDAD DE INGRESOS Y CONTROL TRIBUTARIO	UICT
45	UNIDAD DE RECAUDACIONES E INGRESOS NO TRIBUTARIOS	URINT
46	OFICINA DE FISCALIZACIÓN	Of.Fis
47	OFICINA DE COBRANZA COACTIVA FISCAL	Of.CCF
48	OFICINA DE PARQUEOS	Of.PAM
49	OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DEL CEMENTERIO GENERAL Y CREMATORIO MUNICIPAL	Of.ACGCM
50	<b>SECRETARÍA MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN INTEGRAL PARA EL DESARROLLO</b>	<b>SMPID</b>
51	STAFF ADM-FIM	SMPID-SAF
52	<b>DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL</b>	<b>DPT</b>
53	OFICINA DE DISEÑO, LINEAMIENTOS Y NORMAS PARA LA REGULACIÓN Y DESARROLLO DEL TERRITORIO	Of.DLNRDT
54	OFICINA DE PROYECTOS DE DESARROLLO TERRITORIAL	Of.PDT
55	OFICINA DE ORDENAMIENTO DEL ABASTECIMIENTO Y MERCADO INTERNO	Of.OAMI
56	UNIDAD TÉCNICA DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL	UTPT
57	OFICINA DE PLANIFICACIÓN DE LA MOVILIDAD URBANA Y RURAL	Of.PMUR
58	<b>DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>DPE</b>
59	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN E INVERSIÓN	UPI
60	OFICINA DE ELABORACIÓN Y GESTIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS ESPECIALES	Of.EGPPPE
61	UNIDAD DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES	UPO
62	OFICINA DE SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE INVERSIONES (SISIN)	Of.SII
63	<b>UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS</b>	<b>UOM</b>
64	<b>UNIDAD DE CATASTRO</b>	<b>UCA</b>

65	OFICINA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN CATASTRAL	Of.SIC
66	OFICINA DE SERVICIOS TÉCNICOS DE CATASTRO	Of.STC
67	INSTITUTO DE ESTADÍSTICAS MUNICIPALES	IEM
68	<b>SECRETARÍA MUNICIPAL DE DESARROLLO ECONÓMICO Y PRODUCTIVO</b>	<b>SMDEP</b>
69	STAFF ADM-FIM	SMDEP-SAF
70	<b>DIRECCIÓN DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO ECONOMICO PRODUCTIVO</b>	<b>DPDEP</b>
71	UNIDAD DE COMPETITIVIDAD Y EMPRENDEDURISMO	UCE
72	OFICINA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN	Of.EIN
73	OFICINA DE DESARROLLO EMPRESARIAL E INCENTIVO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	Of.DEIMPE
74	UNIDAD DE DESARROLLO PRODUCTIVO	UDP
75	OFICINA DE FORMACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN Y AUTOEMPLEO (CAP)	Of.FPA
76	<b>DIRECCIÓN DE DESARROLLO AGROPRODUCTIVO</b>	<b>DDA</b>
77	UNIDAD DE FOMENTO Y APOYO AGROPRODUCTIVO	UFAA
78	OFICINA DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA	Of.ITT
79	OFICINA DE MODERNIZACIÓN AGRÍCOLA	Of.MAG
80	OFICINA DE AGUA PARA USO AGRÍCOLA	Of.AUA
81	<b>DIRECCIÓN DE TURISMO Y CULTURA</b>	<b>DTC</b>
82	UNIDAD DE TURISMO	UTU
83	OFICINA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS	Of.CDPT
84	UNIDAD DE CULTURA	UCU
85	OFICINA DE PROTECCIÓN, CONSERVACIÓN E INVESTIGACIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL, HISTÓRICO Y ARQUITECTÓNICO	Of.PCIPCHA
86	OFICINA DE GESTIÓN, COORDINACIÓN, LOGÍSTICA Y DIFUSIÓN DE EVENTOS	Of.GCLDE
87	OFICINA DE FOMENTO Y PROMOCION A INICIATIVAS ARTISTICAS, FOLCLORICAS Y CULTURALES	Of.FPIAFC
88	OFICINA DE FORTALECIMIENTO PRODUCTIVO	Of.FPR
89	OFICINA DE ESPACIOS Y EQUIPAMIENTOS CULTURALES	Of.EEC
90	OFICINA DE BIBLIOTECAS MUNICIPALES Y HEMEROTECA	Of.BMH
91	OFICINA DE LA RED DE PARQUES Y PLAZAS	Of.RPP
92	<b>SECRETARÍA MUNICIPAL DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS PÚBLICOS</b>	<b>SMISP</b>
93	STAFF ADM-FIM	SMISP-SAF
94	<b>DIRECCIÓN DE REGULACIÓN Y CONTROL DE LA MOVILIDAD URBANA</b>	<b>DRCMU</b>
95	OFICINA DE REGULACIÓN DE LA MOVILIDAD URBANA	Of.RMU
96	OFICINA DE CONTROL VIAL	Of.CVI

97	OFICINA DEL TRANSPORTE NO MOTORIZADO	Of.TNM
98	OFICINA REGISTRO DE LA MOVILIDAD URBANA	Of.RMU
99	OFICINA DE DISEÑO E INFRAESTRUCTURA DE LA MOVILIDAD URBANA	Of.DIMU
100	<b>DIRECCIÓN DE PROYECTOS DE PRE INVERSIÓN</b>	<b>DPPI</b>
101	UNIDAD DE CALCULO Y DISEÑO DE PROYECTOS	UCDP
102	OFICINA DE PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS	Of.PEP
103	<b>DIRECCIÓN DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DE OBRAS MUNICIPALES</b>	<b>DCSOM</b>
104	UNIDAD DE SUPERVISIÓN DE OBRAS	USO
105	UNIDAD DE FISCALIZACIÓN DE OBRAS	UFO
106	OFICINA DE LABORATORIO DE SUELOS Y HORMIGONES	Of.LSH
107	<b>DIRECCIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS</b>	<b>DSP</b>
108	UNIDAD DE AGUA Y SANEAMIENTO BÁSICO	UASB
109	OFICINA MAESTRANZA Y TALLERES MECÁNICOS	Of.MTM
110	OFICINA DE EMPLEO DE EMERGENCIA	Of.EME
111	OFICINA MI VECINO	Of.MVE
112	OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE LA POSTA MUNICIPAL	Of.APM
113	OFICINA DE ALUMBRADO PÚBLICO	Of.APU
114	OFICINA DEL BIOPARQUE URBANO	Of.BPU
115	CENTRO MUNICIPAL DE REVISIÓN TÉCNICA VEHICULAR	CMRTV
116	<b>SECRETARÍA MUNICIPAL DE DESARROLLO HUMANO</b>	<b>SMDH</b>
117	STAFF ADM-FIM	SMDH-SAF
118	<b>DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN</b>	<b>DED</b>
119	<b>UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA Y SERVICIOS PEDAGÓGICOS</b>	<b>UGESP</b>
120	OFICINA DE ALIMENTACIÓN COMPLEMENTARIA ESCOLAR	Of.ACE
121	OFICINA DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y A DISTANCIA	Of.EVD
122	OFICINA DE EDUCACIÓN A PERSONAS CON TRASTORNOS NEUROBIOLÓGICOS Y DE LA CONDUCTA	Of.EPTNC
123	<b>DIRECCIÓN DE DEPORTES</b>	<b>DDE</b>
124	<b>UNIDAD DE PROMOCIÓN Y FOMENTO DE LA ACTIVIDAD FÍSICA, FORMATIVA, RECREATIVA Y DEPORTIVA</b>	<b>UPFAFFRD</b>
125	OFICINA DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE CENTROS Y ESCENARIOS DEPORTIVOS	Of.GACED
126	OFICINA PARA LA PROMOCIÓN DE DEPORTES NO TRADICIONALES	Of.PDNT
127	OFICINA DE PROMOCIÓN Y APOYO PARA DEPORTISTAS DE ALTO RENDIMIENTO	Of.PADAR
128	OFICINA DE CULTURA CIUDADANA	Of.CCI
129	OFICINA DE ESCENARIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES	Of.EDM
130	ESCUELA MUNICIPAL DE DEPORTES	EMD
131	ESCUELA MUNICIPAL DE MÚSICA REGIONAL Y ARTE	EMMRA

132	ALBERGUES MUNICIPALES	AMU
133	<b>SECRETARÍA MUNICIPAL DE MEDIO AMBIENTE Y GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN</b>	<b>SMMAGC</b>
134	STAFF ADM-FIM	SMMAGC-SAF
135	<b>DIRECCIÓN DE MEDIO AMBIENTE</b>	<b>DMA</b>
136	UNIDAD DE GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS SOLIDOS Y AGUAS RESIDUALES	UGIRSAR
137	UNIDAD DE CUENCAS, ARIDOS Y AGREGADOS	UCAA
138	OFICINA DE CUENCAS	Of.CUE
139	OFICINA DE ARIDOS Y AGREGADOS	Of.AAG
140	OFICINA DE ÁREAS PROTEGIDAS Y BIODIVERSIDAD	Of.APB
141	<b>DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE COOPERACIÓN Y FINANCIAMIENTO</b>	<b>DGCF</b>
142	UNIDAD DE GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN Y COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL	UGCCI
143	UNIDAD DE GESTIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA EL DESARROLLO	UGIAED
144	UNIDAD DE GESTIÓN DE RIESGOS Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO	UGR-ACC
145	OFICINA DE SERVICIOS AMBIENTALES	Of.SAM
146	CENTRO DE EDUCACIÓN AMBIENTAL	CEA
147	<b>SECRETARÍA MUNICIPAL DE SALUD</b>	<b>SMS</b>
148	STAFF ADM-FIM	SMS-SAF
149	<b>DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE ENFERMEDADES PREVALENTES</b>	<b>DPAEP</b>
150	OFICINA DE SALUD PARA ATENCIÓN A PERSONAS ADULTAS MAYORES	Of.SAPAM
151	OFICINA DE PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES PREVALENTES	Of.PEP
152	OFICINA DE COORDINACIÓN DE CENTROS DE SALUD	Of.CCS
153	OFICINA DE SALUD INTEGRAL DE ANIMALES, CONTROL DE PLAGAS Y ZONOSIS	Of.SIACPZ
154	<b>DIRECCIÓN DE SALUD PUBLICA</b>	<b>DSPU</b>
155	UNIDAD DE GESTIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE SALUD PUBLICA	UGIPSP
156	UNIDAD DE COORDINACIÓN TÉCNICA-ADMINISTRATIVA DE LA RED MUNICIPAL DE SALUD	UCTARMS
157	OFICINA DE COORDINACIÓN DE HOSPITALES DE SEGUNDO NIVEL	Of.CHSN
158	OFICINA DE COORDINACIÓN DE POSTAS DE SALUD	Of.CPS
159	OFICINA DE EMERGENCIAS SANITARIAS	Of.ESA
160	CENTRO MUNICIPAL DE HEMODIALISIS	CMH
161	<b>SECRETARÍA MUNICIPAL DE LA MUJER, FAMILIA Y POBLACIONES VULNERABLES</b>	<b>SMMFPV</b>
162	STAFF ADM-FIM	SMMFPV-SAF

163	<b>DIRECCIÓN DE LA MUJER Y SERVICIOS LEGALES INTEGRALES</b>	<b>DMSLI</b>
164	UNIDAD DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA MUJER	UGIM
165	UNIDAD DE SERVICIOS LEGALES INTEGRALES	USLI
166	<b>DIRECCIÓN DE LA FAMILIA Y LA COMUNIDAD</b>	<b>DFC</b>
167	UNIDAD DE LA DEFENSORÍA DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA	UDNA
168	OFICINA DE GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN CIUDADANA Y DEFENSA DE LA FAMILIA	Of.GICDF
169	<b>DIRECCIÓN GENERO, GENERACIONAL Y POBLACIONES VULNERABLES</b>	<b>DGGPV</b>
170	UNIDAD DE ATENCIÓN SOCIAL, FAMILIA Y GENERACIONAL	UASFG
171	OFICINA DE JUVENTUDES	Of.JUV
172	OFICINA DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD Y POBLACIONES VULNERABLES Y EN RIESGO	Of.PDPVR
173	OFICINA GENERACIONAL Y PERSONAS ADULTAS MAYORES	Of.GPAM
174	OFICINA DE PREVENSIÓN	Of.PRE

**Fuente:** Elaboración Propia, (2023).

✓ **Ubicación Organizacional.**

Las Estructuras Organizativas de cada Secretaría fueron elaboradas por la Unidad de Organización y Métodos. Sin embargo, se procedió a extraerlas de Excel utilizando la herramienta Paint para pasarlo a Word, lo que nos permitió una representación gráfica clara y precisa de la Estructura Organizativa (**VER ANEXO N°1**) para cada secretaria,

✓ **Nivel Jerárquico.**

Se tomo en cuenta a las Normas Básicas del SOA Art. 20.

➤ **Nivel Directivo**

En el cual se establecen los objetivos, políticas y las estrategias del GAMT.

Este nivel contempla el cargo de la Máxima Autoridad Ejecutiva (Alcalde Municipal), al constituirse como responsable directo de toda la entidad. La MAE es quien fija los lineamientos estratégicos que serán adoptados por la Entidad, en armonía con las políticas establecidas en el Municipio.

➤ **Nivel Ejecutivo**

En el cual se aplican las políticas y se toman las decisiones para el funcionamiento del Órgano Ejecutivo del GAMT de acuerdo con los lineamientos definidos en el Nivel Directivo.

Este nivel contempla las Secretarías Municipales, establecen lineamientos y acciones concretas que deben llevarse a cabo por el nivel operativo, efectuando el seguimiento a su cumplimiento.

➤ **Nivel Operativo**

Donde se organiza y controla la ejecución de las operaciones del GAMT.

Dentro del nivel operativo se encuentran las Direcciones, Unidades y Oficinas, donde se desarrollan acciones concretas que se llevan a cabo para cumplir con los objetivos de la Institución.

✓ **Tipo de Unidad Organizacional.**

Las Áreas y Unidades Organizacionales se clasificaron de acuerdo a las Normas Básicas del SOA Art. 22.

✓ Sustantiva

✓ Administrativa

✓ De Asesoramiento

- **DEPENDENCIA:** Se estableció el Área o Unidad Organizacional superior a la que pertenece.

- **EJERCE SUPERVISIÓN LINEAL:** Se identificaron las Áreas o Unidades Organizacionales dependientes.
- **RELACIONES INTRA INSTITUCIONALES:** Se identificó y definió las relaciones entre las Áreas o Unidades Organizacionales dentro de la Entidad o Institución, para garantizar la coordinación y el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **RELACIONES INTER INSTITUCIONALES:** Se identificó y definió las relaciones entre la Entidad o Institución y otras organizaciones externas, para garantizar la colaboración y el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **OBJETIVO:** Su elaboración se ajustó a los lineamientos que se describen a continuación.

Especificar la finalidad que pretende alcanzar a través del desarrollo de sus funciones, debiendo ser congruente con el objetivo del área superior de la cual depende funcional y jerárquicamente, es decir el:

**¿Qué se va a hacer?**

**¿Cómo se va a hacer?**

**¿Para qué se va a hacer**

La redacción debe ser clara, concreta y directa.

La descripción se debe iniciar con un “verbo en infinitivo”. Se describirá en una extensión máxima de doce renglones.

Se evitará el uso de adjetivos calificativos. Ejemplo: bueno, excelente, etc.

Cuando exista más de un objetivo, hay que jerarquizar de acuerdo a su importancia y con relación a sus atribuciones.

## ILUSTRACIÓN 11: COMO SE CONSTITUYE UN OBJETIVO

OBJETIVO		
¿QUÉ SE HACE?	¿DÓNDE SE HACE? O ¿QUÉ FUNCIÓN SE HACE?	¿PARA QUÉ SE HACE?
VERBO/ ACCIÓN	FUNCIÓN PRINCIPAL	RESULTADO FIN

**Fuente:** Metodología para la Elaboración de Manual de Organización y Funciones, Lic. Álvaro R. Darwich Ramallo.

- **FUNCIONES:** Enuncia concretamente las funciones que debe desempeña el Área o Unidad Organizacional dentro de la Entidad o Institución.

Constituyen el conjunto de actividades afines, a través de las cuales se alcanzará el objetivo planteado. Las funciones deberán ordenarse de acuerdo a la importancia y naturaleza del área de que se trate; éstas pueden ser:
- **Sustantivas.** - Son las que identifican la esencia de la área o unidad organizacional específica para el cumplimiento de los objetivos.
- **De apoyo.** - Son aquéllas que facilitan y contribuyen al logro de las funciones sustantivas, ya que forman parte del proceso administrativo y que por naturaleza técnico administrativa, son de carácter obligatorio y de aplicación general para toda la organización.
- **Lista de Verbos para Funciones por Niveles Estratégicos.**

Para la redacción de las funciones, a continuación, se enlistan algunos verbos de referencia, clasificados según su uso, en niveles:

  - El 1 corresponde al nivel decisorio SUPERIOR o estratégico.
  - El 2 al nivel decisorio intermedio o táctico MANDO MEDIO.

- El 3 nivel decisorio NIVEL OPERATIVO, que se utilizan con mayor frecuencia para indicar las funciones que desarrollan las unidades administrativas, órganos y puestos de acuerdo con su nivel jerárquico.

**TABLA 25: LISTADO DE VERBOS COMUNES PARA INDICAR FUNCIONES POR NIVELES JERARQUICOS**

Superior Nivel 1	Mandos Medios Nivel 2		Nivel Operativo Nivel 3	
Administrador	Administrar	Formular	Acumular	Presupuestar
Asegurar	Aprobar	Inspeccionar	Almacenar	Producir
Autorizar	Asegurar	Instalar	Analizar	Programar
Coordinar	Asignar	Instrumentar	Calcular	Proponer
Controlar	Analizar	Integrar	Calificar	Proporcionar
Definir	Auditar	Organizar	Compilar	Realizar
Determinar	Autorizar	Planear	Comprobar	Recabar
Dirigir	Comunicar	Presupuestar	Comunicar	Recomendar
Desarrollar	Consolidar	Programar	Consolidar	Registrar
Designar	Controlar	Recomendar	Ejecutar	Seguir
Diagnosticar	Coordinar	Representar	Entrevistar	Sistematizar
Establecer	Desarrollar	Revisar	Enviar	
Evaluar	Determinar	Supervisar	Especificar	
Firmar	Diseñar	Verificar	Estandarizar	
Organizar	Distribuir		Estimar	
Planear	Elaborar		Estudiar	
	Entrevistar		Expedir	
	Establecer		Girar	
	Estandarizar		Informar	

**Fuente:** Metodología para la Elaboración de Manual de Organización y Funciones, Lic. Álvaro R. Darwich Ramallo.

### 5.5.2. Validación de la Información

Para la validación del Manual de Organización y Funciones se remitieron notas oficiales (**VER ANEXO N°28**) a cada Área y Unidad Responsable para su

respectivo análisis pertinente, para garantizar que la información presentada sea acorde a sus competencias y funciones de cada Secretaria.

El documento se remitió a cada Área y Unidad Organizacional, para que los responsables realicen las correcciones necesarias a las funciones propuestas, de acuerdo al levantamiento y análisis de la información que se llevó a cabo.

Si se encuentran observaciones, la Unidad Responsable del análisis de la información emitirá una nota a la instancia correspondiente, para que las corrija.

La Secretaria Municipal de Planificación Integral para el Desarrollo, Secretaria Municipal de Desarrollo Económico Productivo, la Secretaria Municipal de la Mujer, Familia y Poblaciones Vulnerables y la Secretaria Municipal de Administración, Economía y Finanzas hicieron los ajustes y complementaciones necesarios al Manual de Organización y Funciones, de acuerdo con las observaciones. (**VER ANEXO N°28**).

#### **5.6. Cronograma de actividades y presupuesto para su respectiva actualización del Manual de Organización y Funciones**

Para la actualización del manual de organización y funciones del GAMT se propone un cronograma de actividades de la cual establece el tiempo de duración que se requiere para dicha actualización

**TABLA 26: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA ACTUALIZACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES DEL GAMT**

No.	ETAPAS	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA ACTUALIZACION DEL MOF															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Determinar del equipo de trabajo responsable	X															
2	Diseño de Proyecto		X														
3	Estructuración del Diseño		X														
4	Observaciones		X														
5	Entrevistas			X													
6	Recopilación de Información de Fuentes Primarias y Secundarias		X														
7	Clasificación de Material	X															
8	Análisis de Información				X												
9	Análisis e Interpretación				X												
10	Redacción preliminar							X									
11	Redacción Final							X									
12	Presentación a las Áreas y Unidades Organizacionales.	X															
13	Validación de Información				X												
14	Corrección de las Observaciones realizada por las Áreas y Unidades Organizacionales.		X														
15	Autorización del Manual				X												
16	Distribución y difusión		X														
<b>TIEMPO (Semanas)</b>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16

**Fuente:** Elaboración Propia, (2023).

El presupuesto estimado para la actualización del Manual de Organización y Funciones del GAMT es de Bs. 1.153.50.

**TABLA 27: PRESUPUESTO PARA LA ACTUALIZACION Y DIFUSION DEL MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES**

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
HOJAS DE COLOR	200 hojas	0,20 ctvs.	30 Bs
HOJAS BOM (TAMAÑO OFICIO)	10 resmas	32 Bs	320 Bs
TINTA PARA IMPRESIÓN	2 kits de tinta	180 Bs	360 Bs
LAPICERAS	1 caja (12 Unid.)	1,80 Bs	21 Bs
BORRADORES	6 unid.	0, 50 Ctvts.	3 Bs
LAPICES	1 caja (12 Unid.)	1 Bs	12 Bs
RESALTADORES	1 docena	4 Bs	48 Bs
EMGRAMPADORA	1 unid.	119 Bs	119 Bs
GRAPAS	1 PAQ. (10 unid)	3 bs	30 bs
SEPARADORES	3 set de Banderitas Adhesivas	6 Bs	18 Bs
ARCHIVADOR DE PALANCA TAMAÑO OFICIO	3 unid.	22 Bs	66 Bs
FOLDERS AMARILLOS/MANILA	20 unid.	1 Bs	20 Bs
PERFORADORA METALICA	1 unid.	29 Bs	29 Bs
CUADERNO ESPIRAL TMÑ CARTA	2 unid.	19 Bs	38 Bs
CLIPS	1 caja (50 Unid.)	0,30 ctvs.	14 Bs
SUJETADOR DE PAPELES	1 caja (12 Unid.)	1,20 Bs	13,50 Bs
FASTENER DE METAL	1 caja de 50 piezas	0,25 ctvs	12 Bs
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>1.153,50 Bs</b>

**Fuente:** Elaboración Propia, (2023).

El presupuesto estimado puede variar en función de los cambios que se realicen al cronograma de actividades

## **5.7. Programa de socialización y difusión del Manual de Organización y Funciones en Órgano Ejecutivo del GAMT**

Para la difusión y socialización del Manual de Organización y funciones se deberá coordinar con las Áreas y Unidades Organizacionales que conforman la Estructura Organizacional de la Gestión 2023.

### **- Objetivos de la socialización**

Los objetivos de la socialización del Manual de Organización y Funciones son los siguientes:

- ✓ Informar a los servidores públicos y a los ciudadanos sobre el contenido del Manual.
- ✓ Promover la comprensión y el cumplimiento del Manual.
- ✓ Fomentar la participación de los servidores públicos y de los ciudadanos en el proceso de mejora continua de la gestión municipal.

**Tabla 28: PROGRAMA DE SOCIALIZACION Y DIFUCION DEL MOF**

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA INICIO</b>	<b>FECHA FIN</b>
<b>1</b>	Coordinar con el Secretario Municipal de Planificación Integral para el Desarrollo.	Secretario de Planificación	05/02/2024	07/02/2024
<b>2</b>	Emitir notas a cada Secretaria Municipal que conforman la Estructura Organizacional.	Unidad de Organización y Métodos	08/02/2024	09/02/2024
<b>3</b>	Coordinar y establecer las fechas para la difusión y socialización con cada Secretaria Municipal	Unidad de Organización y Métodos	12/02/2024	15/02/2024
<b>4</b>	Elaboración del plan de socialización	Unidad de Organización y Métodos	16/02/2024	20/02/2024
<b>5</b>	Reuniones informativas con los Jefes de Cada Área y Unidad Organizacional.	Unidad de Organización y Métodos	21/01/2024	22/01/2024
<b>6</b>	Taller de socialización del MOF con el Despacho del Alcalde	Unidad de Organización y Métodos – RRHH de la Secretaria	26/02/2024	01/03/2024
<b>7</b>	Taller de socialización del MOF con la Secretaria Municipal de Administración de Economía y Finanzas	Unidad de Organización y Métodos – RRHH de la Secretaria	04/03/2024	08/03/2024
<b>8</b>	Taller de socialización del MOF con la Secretaria Municipal de Planificación Integral para el Desarrollo	Unidad de Organización y Métodos – RRHH de la Secretaria	11/03/2024	16/03/2024
<b>9</b>	Taller de socialización del MOF con la Secretaria Municipal de Desarrollo Económico y Productivo	Unidad de Organización y Métodos – RRHH de la Secretaria	18/03/2024	22/03/2024
<b>10</b>	Taller de socialización del MOF con la Secretaria Municipal de Infraestructura y Servicios Públicos	Unidad de Organización y Métodos – RRHH de la Secretaria	25/03/2024	29/03/2024
<b>11</b>	Taller de socialización del MOF con la Secretaria Municipal de Desarrollo Humano	Unidad de Organización y Métodos – RRHH de la Secretaria	01/04/2024	05/04/2024
<b>12</b>	Taller de socialización del MOF con la Secretaria Municipal de Medio Ambiente y Gestión de Cooperación	Unidad de Organización y Métodos – RRHH de la Secretaria	08/04/2024	12/04/2024

13	Taller de socialización del MOF con la Secretaria Municipal de Salud	Unidad de Organización y Métodos – RRHH de la Secretaria	15/04/2024	19/04/2023
14	Taller de socialización del MOF con la Secretaria Municipal de la Mujer, Familia y Poblaciones Vulnerables	Unidad de Organización y Métodos – RRHH de la Secretaria	22/04/2024	26/04/2024
15	Publicación del Manual de Organización y Funciones en la Gaceta Oficial de Alcaldía Municipal	Unidad de Comunicación e Información Publica	29/04/2024	30/04/2024
16	Difusión del Manual de Organización y Funciones a través de sus paginas digitales.	Unidad de Comunicación e Información Publica	29/04/2024	30/04/2024

**FUNTE:** Elaboración Propia (2023)

#### - Niveles de comunicación

La socialización del Manual de Organización y Funciones se realizará a través de los siguientes niveles de comunicación:

- ✓ **Nivel interno:** La socialización se dirigirá a los servidores públicos de la Alcaldía Municipal de Tarija, a través de talleres, reuniones informativas y la publicación del Manual en la página web de la Alcaldía.
- ✓ **Nivel externo:** La socialización se dirigirá a los ciudadanos de Tarija, a través de la difusión en los medios de comunicación y la publicación del Manual en la página web de la Alcaldía.

## **5.8. Contenido de Manual de Organización y Funciones**

El Manual de Organización y Funciones tiene su propia metodología de elaboración, según lo establece el GAMT (**VER ANEXO N°13**), donde se refleja en un segundo modulo debido a que tiene su propia estructura. Por lo tanto, fue importante considerar los siguientes puntos:

- a) Portada
- b) Índice
- c) Introducción
- d) Antecedentes.
- e) Marco Jurídico.
- f) Filosofía (Misión, Visión y Valores).
- g) Atribuciones.
- h) Estructura Organizativas – Organigrama.
- i) Desarrollo del Manual de Organización de Funciones.

**CONCLUSIONES**

**Y**

**RECOMENDACIONES**

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### CONCLUSIONES

- Se Analizó y verifíco la documentación facilitada por el Jefe de la Unidad de Organización y Métodos del Órgano Ejecutivo del GAMT por lo cual se pudo detectar que no cuenta con un documento formal de un Manual de Organización y Funciones según la Estructura Organizativa de la Gestión 2023, que permita a los funcionarios públicos conocer cuáles son realmente sus funciones y responsabilidades; y contribuya de esa manera a mejorar la gestión administrativa dentro de la institución por ello se hace la propuesta de implementar un MOF.
- Mediante el análisis SMART, pudimos realizar un análisis más completo de la visión y misión del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija. Los resultados de este análisis indican que la visión y misión de la organización son claras, concisas y alcanzables.
- Se realizó un análisis de las funciones y atribuciones propuestas en el Decreto Municipal 011/2021, utilizando el formulario FORM. SOA-01-GAMT, de manera que ayudo a comprender el proceso de análisis. Además, contribuyo con información sobre las posibles duplicidades de funciones, gracias a este análisis detallado pudimos identificar y tener una visión clara del servicio que brindan y actividades que realizan en cada Área y Unidad, lo cual es fundamental para una Gestión eficiente y efectiva.
- La falta de conocimiento de los funcionarios públicos de las secretarías del GAMT sobre su Estructura Organizacional puede dificultar el desempeño de sus funciones, ya que no les permite comprender su lugar en la Institución y las relaciones Jerárquicas que existen.

- Los funcionarios públicos entrevistados mostraron un desconocimiento total sobre los Manuales Administrativos. Algunos de ellos consideraron que son documentos innecesarios.
- La falta de conocimiento del Manual de Organización y Funciones por parte del personal administrativo puede dificultar que los funcionarios públicos comprendan el contexto en el que se desempeñan sus funciones. Por lo tanto, es importante que el Gobierno Autónomo Municipal de Tarija aseguren que su personal esté familiarizado con el MOF y que se actualice periódicamente para reflejar los cambios basándose en su Estructura Organizacional.
- La falta de actualización de los Manuales Administrativos, por falta de tiempo y recursos, impide la implementación de un sistema de control interno efectivo. En la actualidad, las Áreas y Unidades Organizacionales se rigen únicamente por decretos municipales, lo que genera una gran incertidumbre sobre sus funciones y responsabilidades de los funcionarios públicos.
- Se da cumplimiento a la Metodología y las Normativas que establece el Gobierno Autónomo Municipal de Tarija para la Elaboración del Manual de Organización y Funciones, de manera que se consideró realizar la presentación en dos módulos.
- El presente trabajo está respaldado por enlaces URL y códigos QR para facilitar el acceso a la extensa documentación que maneja el GAMT, la cual incluye Normas, Decretos, Reglamentos, Leyes, entre otros. Esta información se recopiló durante el proceso de elaboración de los Manuales y la pasantía.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda la Distribución y difusión del Manual de Organización y Funciones en las Áreas y Unidades Organizacionales correspondientes, con la finalidad de que el personal conozca y haga uso de esta Herramienta Administrativa.
- Se recomienda mantener constantemente actualizado el Manual de Organización y Funciones por medio de revisiones periódicas conjuntamente con el Rediseño que se haga a la Estructura Organizativa del Órgano Ejecutivo del GAMT.
- Se recomienda implementar el Manual de Organización y Funciones propuesto, con el fin de mejorar el control interno y brindar una inducción efectiva al nuevo personal. Este manual proporcionará información clara y concisa sobre las funciones en cada Área y Unidad Organizacional, lo que facilitará la integración del personal nuevo a la organización y el desarrollo de sus habilidades y competencias.
- Se recomienda al Gobierno Autónomo Municipal de Tarija proceder con la elaboración del Manual de Puestos y el Manual de Procesos y Procedimientos. Esta iniciativa es fundamental para contribuir al mejoramiento de la gestión eficiente y para asegurar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. El Manual de Puestos permitirá una clara definición de las responsabilidades y funciones de cada puesto dentro de la organización, lo que facilitará la asignación de tareas y responsabilidades de manera eficiente y el Manual de Procesos y Procedimientos establecerá pautas claras y estandarizadas para llevar a cabo las actividades diarias, lo que aumentará la consistencia operativa y la calidad de los servicios prestados.
- Se recomienda facilitar el acceso a la información de toda la documentación legal, interinstitucional e intrainstitucional (reglamentos, decretos, leyes, instructivos, entre otros), mediante la cual se rige el Gobierno Autónomo Municipal de Tarija. Esto con el fin de mejorar el conocimiento de los

funcionarios públicos y brindarles retroalimentación de las Leyes a Nivel Nacional y Regional de acuerdo a su Área.

- Se recomienda realizar evaluaciones de desempeño laboral a los funcionarios públicos cada cierto tiempo para saber cuáles son las insuficiencias del puesto de trabajo y poder capacitarlos de manera correcta para luego evaluar los conocimientos adquiridos.

