

---

## PRIMERA PARTE

### MARCO CONCEPTUAL

#### 1. Introducción

Las competencias municipales no se agotan en la prestación eficiente de los servicios tradicionales tales como la vialidad, limpieza, iluminación, higiene, transporte, etc. Los nuevos roles vinculados a la promoción del desarrollo económico y social, pasan a ocupar espacios cada vez más importantes en la agenda municipal. Para hacer frente a los retos de este nuevo escenario, el fortalecimiento institucional resulta un requisito ineludible. Las transformaciones mencionadas, exigen a estas entidades un desempeño proactivo en el desarrollo de sus competencias y en el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

Los Gobiernos Municipales de sección provincial desde su creación no han podido responder las expectativas de la población en la ejecución de proyectos para el desarrollo, en cuanto a educación, salud, comunicación, transporte, etc. Esta situación se debe entre otras a la falta de ingresos que a su vez es atribuible a las dificultades en la programación y ejecución de proyectos.

Un aspecto muy importante para el desempeño eficiente de la municipalidad de Tupiza es la función de organización de manera que le permita cumplir con las expectativas de la población, en cuanto al diseño y ejecución de programas. Por tal motivo es necesario que se definan las tareas y atribuciones de cada uno de los funcionarios de la institución de modo que los mismos tengan un desempeño eficiente y por ende se pueda responder a las expectativas de la población.

---

## **2. Justificación**

Un aspecto trascendental para el desarrollo de una organización, cualquiera sea su naturaleza es la aplicación de un correcto proceso administrativo; es decir, planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la institución, dirigir y controlar sus actividades.

Un factor importante en el mediano plazo es enfrentarse a un proceso de mejoramiento institucional del sector público, donde se definan con claridad los roles y las funciones que le permitan desempeñarse de forma eficiente.

Actualmente el gobierno municipal de Tupiza atraviesa por dificultades en la ejecución de programas, debido a una desorganización, ya que no se puede llegar a una ejecución completa de los proyectos programados en una gestión. El POA programado para una gestión llega a una ejecución máxima de 65% y el restante 35% pasa ser reprogramado para la siguiente gestión esto se debe principalmente a la falta de eficiencia y organización para el cumplimiento de metas.

Por tal motivo es necesario enfrentarse a un proceso de mejoramiento institucional en el área organizativa, donde se definan con claridad las tareas y atribuciones que permitan desempeñarse de forma eficaz y eficiente. Para el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas.

De tal manera es necesario que la institución cuente con modelos teóricos de acción que posibiliten desarrollar sus procesos en forma óptima, por cuanto la función se establece a través de la condición de conocer, aplicar y ejecutar los lineamientos para la toma de decisiones correcta.

## **3. Planteamiento del problema**

Conforme a lo señalado anteriormente es posible destacar las siguientes dificultades en cuanto a su organización.

- 
- Existe un número elevado de trabajadores en las diferentes áreas de operación, lo que provoca deficiencias en el control.
  - No existen manuales de funciones actualizados que faciliten la asignación de tareas y actividades.
  - No hay un reglamento interno actualizado que regule las actividades entre otros documentos que guíen el funcionamiento adecuado de la institución.

Por tal motivo es necesario enfrentarse a un proceso de mejoramiento institucional para un desempeño eficiente y eficaz de la institución.

Hasta aquí el problema se planteó como sigue:

**¿Qué función del proceso administrativo incide en un desempeño desfavorable en la alcaldía municipal del gobierno autónomo de Tupiza?**

#### **4. Hipótesis**

**“la aplicación inadecuada de la organización como función del proceso administrativo, ocasiona un desempeño desfavorable en la alcaldía municipal del gobierno autónomo de Tupiza”.**

##### **4.1. Variable independiente**

Organización

Que se entiende como la distribución del trabajo entre los miembros, asignación de responsabilidades, delegación de autoridad que permitan establecer y reconocer las relaciones necesarias.

---

## **4.2. Variable dependiente**

Desempeño desfavorable.

El incumplimiento de actividades asignadas, que perjudican en el logro de los resultados deseados en un período determinado.

## **5. Objetivos**

### **5.1. Objetivo General**

Diseñar un plan de mejoramiento organizacional que facilite la toma de decisiones y guíe para alcanzar un desempeño eficiente en la alcaldía municipal del gobierno autónomo de Tupiza.

### **5.2. Objetivos específicos**

- ✓ Definir con claridad los niveles jerárquicos fundamentales de la institución
- ✓ Determinar puestos de trabajo efectivamente necesarios de acuerdo al artículo de la noveno de la ley 1178 (LEY SAFCO), en procura de la eficiencia en la función pública y Ley de Municipalidades.
- ✓ Aplicar la teoría administrativa en la propuesta del presente trabajo.
- ✓ Señalar los lineamientos de organización que permitan la aplicación a través de recomendaciones.

## **6. Alcance**

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados en la presente investigación se plantea dos variables Espacial y Tiempo.

---

**6.1. Espacial:** El estudio del Gobierno Autónomo municipal de Tupiza de la Provincia Sud Chicas del Departamento de Potosí, particularmente la organización como función del proceso administrativo.

**6.2. Tiempo:** El estudio del Gobierno Autónomo Municipal de Tupiza se realizará en el lapso que va desde agosto hasta noviembre de 2011.

## **7. Metodología**

La metodología para las diferentes partes del presente trabajo es la siguiente:

Para la primera parte de la investigación se tomó como base entrevistas con el jefe de recursos humanos.

Para el marco teórico se utilizará una combinación de los métodos sistemático y analítico para hacer un estudio comparativo de semejanzas y diferencias conceptuales bibliográficas.

Para el diagnóstico se aplicará también el método analítico y la técnica a utilizar será la encuesta para luego utilizar el método deductivo para poder relacionar con la propuesta de organización

---

# CAPITULO 1

## MARCO TEÓRICO

### **1.2. La administración como disciplina**

Desde el punto de vista de las categorías del conocimiento planteado por Bernardo Kliksberg, no cabe duda que la administración es considerado como ciencia y técnica, más allá de los criterios de otros autores que plantean como arte, siendo una disciplina que tiene por finalidad dar una explicación acerca del comportamiento de las organizaciones, además de referirse al proceso de conducción de las mismas. Es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías, conceptos.

“Es el proceso de acumulación de conocimientos, que comprende funciones y actividades para lograr los objetivos de la organización”.<sup>1</sup>

Por otra parte desde el punto de vista operativo hablándose refiere al proceso de lograr que las actividades lleguen a su término eficientemente con otras personas por medio de ellas. El proceso representa las funciones o actividades primarias que participan los administradores, por lo general, esas funciones se les llama planeación organización dirección y control; es decir; la manera en la cual se tratan de alcanzar los objetivos y metas con la ayuda de las personas y de las diferentes herramientas técnicas y procedimientos que guíen una adecuada administración.

### **1.3. La administración pública y privada**

A pesar de las opiniones en contra, creemos que la administración pública es una ciencia, porque cuenta con principios que les son característicos, aplicables en cualquier organización. Claro está que como disciplina perteneciente al campo social, tiene que vincularse y auxiliarse estrechamente con otras, como las ciencias políticas.

---

<sup>1</sup> [http://www.ecured.cu/index.php/Administraci%C3%B3n\\_como\\_disciplina](http://www.ecured.cu/index.php/Administraci%C3%B3n_como_disciplina)

---

La administración pública constituye el principal instrumento para concretar la acción del Estado, lo que hace a muchos decir que es el factor estratégico del desarrollo el bien colectivo depende principalmente de la gestión del estado, su Administración Pública tiene que responder a un esquema que propicie los cambios políticos económicos sociales y culturales.

Según Pedro Muñoz la administración pública “es la fase del gobierno que consta de la ordenación cooperativa de personas, mediante la planificación, organización, educación y dirección de su conducta para la realización de los fines del sistema político”.<sup>2</sup>, Es decir que la administración pública trabaja en beneficio de las necesidades de la población sin importar si se obtiene beneficios o no, desarrollan actividades para el logro de un fin el bienestar de sus habitantes.

Por el contrario, la administración privada “es un sistema que se preocupa de la organización, del personal y los métodos relacionados con la consecución de objetivos empresariales, y la obtención de márgenes adecuados de rentabilidad”.<sup>3</sup>

La diferencia fundamental radica en los fines perseguidos, ósea que mientras los objetivos en la empresa pública son servir a la comunidad a través de los servicios públicos, el de la empresa privada persigue el lucro, principalmente, otra diferencia es que la primera carece de alguna flexibilidad en sus procedimientos, debido a las limitaciones que le imponen las leyes, en cambio la segunda existe mayor flexibilidad y conseguimiento agilidad en sus procedimientos.

La administración pública y la administración privada, pues son radicalmente opuestas y, aunque los ideólogos de la segunda han propuesto la subordinación de la primera a la administración privada, bajo el velo de principios idénticos, solo

---

<sup>2</sup> Amaro Guzmán Raymundo; INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA segunda edición; McGraw-Hill INTERAMERICANA DE MEXICO S.A; 1993; pág. 7

<sup>3</sup> <http://www.monografias.com/trabajos66/administracion-publica-privada/administracion-publica-privada2.shtml>

---

encontramos como denominador común entre ambas su papel en la reproducción del imperio capital sobre el trabajo.

### **1.3.1. Similitudes entre la administración pública y privada**

Dentro de la gestión de Empresas públicas y privadas existen grandes similitudes entre las que podemos citar las siguientes:

- ✓ Ambas cuentan con elementos de toda empresa, tales como los humanos, los económicos y los materiales
- ✓ Las dos trabajan en procura de la consecución de metas definidas con similares estructuras, nivel directriz decisional, niveles intermedios especializados, de apoyo administrativo y operativo.
- ✓ Ambos corren con riesgos en sus operaciones.
- ✓ Tanto la empresa pública y como la privada, adoptan decisiones en cuanto a normas, mediante previsiones institucionalizadas.
- ✓ Las dos cumplen las funciones de toda empresa finanzas, producción, organización, ejecución y control
- ✓ En la empresa pública como en la privada pretenden elevar al máximo la producción mediante incentivos, y el mejor empleo de hombres, recursos económicos, materiales y tiempo.
- ✓ Las dos son altamente sensitivas a la opinión pública.

Por ello podemos ver que entre la Administración Pública y la Privada existen más situaciones en común que diferencias.

## **1.4. ASPECTOS ORGANIZACIONALES EN EL MARCO DE LA LEGISLACIÓN MUNICIPAL DEL PAÍS**

La administración pública como acción del estado en la sociedad, particularmente a nivel nacional su ejecución responde a una estructura normativa, en el caso de la administración de municipalidades, que está regida por las diferentes leyes conocer:

---

**a) Constitución política del estado**

Reconoce a los municipios de Bolivia como instituciones autónomas, eligen a sus propias autoridades para atender los servicios públicos locales y el ordenamiento de su jurisdicción formulando las ordenanzas respectivas.

**b) Ley de municipalidades del 28 de octubre de 1999**

Es la que determina la naturaleza la naturaleza fines de las municipalidades, la jurisdicción y competencia de los Gobiernos Municipales, las atribuciones del Concejo Municipal, la organización del organismo ejecutivo y el régimen económico.

**c) Ley marco de autonomías y descentralización ley 031 de 19 julio 2010.**

Donde se promueve la autonomía municipal, impulsar el desarrollo económico local, humano y desarrollo urbano a través de la prestación de servicios públicos a la población, así como coadyuvar al desarrollo rural y urbano.

**d) Ley SAFCO N° 1178.**

En lo referente a la programación, ejecución y control en la capacitación y uso eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste de las políticas programas y proyectos en la prestación del servicio al sector público.

**e) La ley de descentralización administrativa(1654)**

Relaciona las actividades y funciones de la Sub-prefectura con la Municipalidad en la referente a la construcción y mantenimiento de carreteras cominos, electrificación rural y apoyo a la producción entre otras concurrentes con los Gobiernos Municipales.

#### **1.4.1. Naturaleza del municipio**

Desde el punto de vista legal, en la ley de municipalidades vigente, en su artículo tres regula “Municipio es la unidad territorial, política y administrativamente organizada,

---

en la jurisdicción y con los habitantes de la Sección de Provincia, base del ordenamiento territorial del Estado unitario y democrático boliviano”.<sup>4</sup>

Esto significa que el municipio debe considerarse como un grupo de vecinos que viven permanentemente en un determinado territorio, organizados como una entidad autónoma pública con personalidad jurídica (adquirir derechos y contraer obligaciones), con el objeto de alcanzar el bien común de la población del lugar.

### **1.4.2. La Municipalidad**

La ley reguladora de las instituciones municipales hace mención y asocia indistintamente los conceptos de municipio y municipalidad, donde podríamos decir que es una institución jurídica, autónoma y con derecho público, donde se ubican las oficinas administrativas, financieras, técnicas y operativas encargadas de brindar los servicios en orden al bien común y desarrollo de los vecinos del lugar.

### **1.4.3. La autonomía, municipal**

Según la ley reguladora de las municipalidades nos dice que se ejerce a través de:

- “1. La libre elección de las autoridades municipales.
2. La facultad de generar, recaudar e invertir recursos.
3. La potestad de dictar Ordenanzas y Resoluciones determinando así las políticas y estrategias municipales.
4. La programación y ejecución de toda gestión jurídica, administrativa, técnica, económica, financiera, cultural y social.
5. La potestad coercitiva para exigir el cumplimiento de la presente Ley y de sus propias Ordenanzas y Resoluciones; y

---

<sup>4</sup> LEY DE MUNICIPALIDADES N° 20280; 28 de octubre de 1999. Artículo 3°( municipio, municipalidad y gobierno)

---

6. El conocimiento y Resolución de controversias relacionadas con el ejercicio de sus potestades normativas, ejecutivas, administrativas y técnicas, mediante los recursos administrativos previstos en la presente Ley y las normas aplicables”.<sup>5</sup>

Lo anterior señala que la autonomía permite a la municipalidad dirigir los asuntos internos de su distrito, por medio de la creación de órganos, ordenanzas y resoluciones que siempre se encaminen a la realización del bien común de la población.

#### **1.4.4. Competencias generales**

Una municipalidad puede promover toda clase de actividades económicas, sociales, culturales y ambientales que permitan satisfacer las necesidades de la población, también debe prestar los servicios que contribuyan a mejorar la calidad de vida.

En el artículo 8 de la Ley de Municipalidades detalla cada una de las competencias que debe promover un gobierno local para mejorar la calidad de vida de la población. Entre las que mencionamos algunas de las mismas:

- ✓ Planificar y promover el desarrollo humano sostenible en el ámbito urbano y rural del Municipio, de conformidad con las normas de la planificación participativa municipal.
- ✓ Promover el crecimiento económico en coordinación con la Prefectura Departamental, identificando las potencialidades y vocaciones del Municipio e involucrando para ese propósito a los agentes económicos, locales y externos.
- ✓ Preservar, conservar y contribuir a la protección del medio ambiente y los recursos naturales, fauna silvestre y animales domésticos, ejercer y mantener el equilibrio ecológico y el control de la contaminación en concordancia con las leyes que rigen la materia.

---

<sup>5</sup> LEY DE MUNICIPALIDADES N° 20280 (28 de octubre de 1999) Artículo 4°

- 
- ✓ Recaudar y administrar los ingresos municipales de carácter tributario y no tributario.
  - ✓ Supervisar el cumplimiento de las normas y condiciones higiénicas de sanidad en la elaboración, transporte y venta de productos alimenticios para el consumo humano y animal, así como sancionar su quebrantamiento, en coordinación con otros órganos del Poder Ejecutivo.
  - ✓ Regular, fiscalizar y administrar directamente, cuando corresponda, los servicios de aseo, manejo y tratamiento de residuos sólidos.

Las autoridades municipales deben ejecutar las competencias anteriormente señaladas para la realización del bien común, el crecimiento económico y la participación efectiva de los ciudadanos que integran la población y contribuir a la satisfacción de las necesidades de los habitantes del municipio.

#### **1.4.5. Estructura orgánica y administrativa municipal**

La estructura orgánica tiende a variar de una a otra municipalidad del país, dependiendo en sí de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos con que cuenta y de la cantidad de vecinos del lugar

Sin embargo, el título II de la ley de municipalidades actual contempla la organización del Gobierno municipal por varias unidades administrativas indispensables para la ejecución de las actividades municipales.

Los cargos obligatorios que debe contemplar la organización de una municipalidad y que permiten el desempeño de las actividades en beneficio de la comunidad son:

##### **a) Concejo Municipal**

El Concejo Municipal es la máxima autoridad del Gobierno Municipal; constituye el órgano representativo, deliberante, normativo y fiscalizador de la gestión municipal

---

Lo anterior significa que es el grupo responsable de ejercer el gobierno y la autonomía del municipio, de velar por la integridad del patrimonio; así mismo, debe garantizar los intereses de la comunidad con base a los valores, cultura y necesidades planteadas por los vecinos, conforme a la disponibilidad de los recursos financieros.

#### **b) Alcaldía Municipal**

Donde se localiza el alcalde municipal quien es el representante legal de la institución, jefe del órgano ejecutivo del gobierno municipal en beneficio de la comunidad. Para los vecinos es la persona líder más visible dentro de un grupo de trabajo, antes y después de las elecciones; es quien tiene mayor responsabilidad de mantener una administración adecuada.

También El Ejecutivo municipal está conformado por:

Las Oficialías Mayores;

Las Direcciones;

Las Jefaturas de Unidad;

Las Sub-alcaldías Municipales de los Distritos Municipales; y

Los Funcionarios Municipales.

#### **1.4.6. Ley SAFCO (1178)**

En el marco de este enfoque la ley de Administración y Control Gubernamental, es un instrumento de gestión del Estado Boliviano que tiene como postulado básico lograr una Gestión Pública por resultados.

El contenido y espíritu de esta ley es que tiene como propósito de modernizar el funcionamiento del aparato estatal Boliviano. Al fijar un marco normativo rector de los sistemas básicos de administración y control que integre el accionar del sector

---

público en su conjunto, considerando la diversidad institucional que ello implica, su implantación requiere un complejo desarrollo de regulaciones complementarias; el diseño y aplicación de sistemas de procedimientos y lo que es fundamental para su éxito, la actitud del servidor público.

Sus principios básicos son la eficiencia, eficacia, transparencia.

#### **1.4.6.1. Finalidad de la ley 1178**

Es importante establecer que como ley marco 1178, regula los sistemas de administración y control de los recursos del estado y su relación con los sistemas nacionales de planificación e inversión pública con el objeto de:

Programar, organizar y controlar la capacitación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del sector público.

Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la correcta prestación de los informes y estados financieros.

Lograr, que todo servidor público sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no solo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados sino también de la forma y resultado de su aplicación.

Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado.<sup>6</sup>

#### **1.4.6.2. Los sistemas que se regulan a través de la ley 1178** comprenden:

- a) Para programar y organizar las actividades
  - ✓ Programación de operaciones
  - ✓ Organización administrativa

---

<sup>6</sup> Ley SAFCO N° 1178 del 20 de Julio de 1990 artículo 1.-

- 
- ✓ Presupuesto
  - b) Para ejecutar las actividades programadas
    - ✓ Administración de personal
    - ✓ Administración de bienes y servicios
    - ✓ Tesorería
    - ✓ Crédito público
    - ✓ Contabilidad integrada
  - c) Para controlar la gestión del sector Público
    - ✓ Control Gubernamental, integrado por el Control interno y control externo posterior <sup>7</sup>

Los sistemas previstos dentro de la normatividad Boliviana se fundamentan en la concepción sistémica del proceso administrativo.

#### **1.4.6.3. Responsabilidad por función pública**

Todo servidor público responderá de los resultados emergentes. Desempeño de las funciones, deberes y atribuciones asignados a su cargo. A este efecto los tipos de responsabilidad que contempla la ley son: Administrativa, Ejecutiva, Civil, Penal.

#### **1.4.6.4. Sistema de organización Administrativo (SOA)**

El sistema de administración organizativa es el que permite estructurar internamente a una unidad, en función de sus necesidades y de naturaleza para apoyar al logro de los objetivos de gestión.

Su finalidad es mejorar la estructura organizacional para que pueda prestar un mejor servicio a los usuarios, cuando decimos mejorar la estructura organizacional de las instituciones nos referimos a reordenar la áreas y unidades organizacionales y gestión de sus recursos humanos, ya ahí en donde se establecerán ajustes en el diseño organizacional. Así mismo trata de evitar la duplicidad de funciones que no parecen aporte con relación a los objetivos de la entidad, determina el ámbito de competencia

---

<sup>7</sup> IBIDEM artículo 2.-

---

y autoridad de las áreas y unidades organizacionales, proporciona a las entidades una estructura que optimice la comunicación, la coordinación y el logro de objetivos, por ultimo simplifica y dinamiza el funcionamiento de las entidades para el logro de un mayor nivel de productividad y eficiencia económica. Esto indica que a partir del SOA, se podrán establecer ajustes en la estructura organizacional, o bien rediseñar la misma, de manera que cumpla con las normas de actual vigencia.

#### **1.4.6.5. Interrelación del SOA con otros sistemas**

En base a los procesos y funciones determinados por cada uno de los sistemas de Administración y Control Gubernamentales, el sistema de Organización Administrativa establece la estructura organizacional para el funcionamiento de los mismos.

El SOA interactúa en mayor grado con los siguientes sistemas:

- a) Sistema de programación de operaciones, considerando que este sistema establece: misión, objetivos institucionales y de gestión, las operaciones y recursos de la entidad en base a los cuales se identifican las necesidades de la organización. El SOA provee y establece la estructura organizacional para la elaboración y ejecución del POA
- b) Sistema de administración de personal, define la relación con el SOA, las normas y procesos de capacitación de puestos contratación y asignación de funciones del personal necesario para desarrollar las funciones de las unidades organizacionales. El SOA a su vez conforma la áreas unidades establece medios e instancias de comunicación y coordinación interna y externa y procesos que sirven de base para la asignación de funciones.
- c) Sistema de control gubernamental, establece disposiciones y normas básicas de control interno relativas al Sistema de Organización Administrativa y ejerce sobre el funcionamiento del mismo. El SOA establece a su vez, los manuales y reglamento específico de la entidad, sirven de base para el control gubernamental.

---

## **1.5. ORGANIZACIÓN**

Para fines del estudio, se describen los conceptos y elementos necesarios para caracterizar la función de organización.

### **1.5.1. La organización como función**

“Para que una función organizacional pueda existir y poseer un significado para los individuos debe constar de:

- 1.- Objetivos verificables, que son elementos importantes de la planeación.
- 2.- Una idea clara de los principales deberes y actividades implicados
- 3.- Un área discrecional o de autoridad precisa para que la persona que ejerza una función determinada sepa que puede hacer para cumplir las metas”.<sup>8</sup>

Esto significa que los aspectos más importantes de la organización son identificar, clasificar y agrupar las actividades que se desempeñan en las áreas de trabajo de una institución para lograr el cumplimiento de los objetivos, también otorgar la autoridad necesaria al personal adecuado y establecer los niveles administrativos acorde a su estructura organizacional.

### **1.5.2. Importancia de la organización**

Es un elemento indispensable del proceso administrativo porque al aplicarlo se distribuyen los recursos humanos, materiales y económicos que conforman una institución; permite alcanzar los objetivos que se pretenden llevar a cabo, estableciendo las relaciones entre las áreas y puestos de trabajo.

---

<sup>8</sup> Koontz Harold y Heinz Weihrich; ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL 12ª edición; McGraw-Hill INTERAMERICANA DE MEXICO editores S.A; 2004; pág. 242

---

### 1.5.3. Organización formal e informal

Según el siguiente autor Idalberto Chiavenato nos dice: que la organización formal basada en la división racional del trabajo, que especializa órganos y personas en determinadas actividades. Por lo tanto, es la organización planeada o la que está definida en el organigrama, instituida por la dirección y comunicada a todos por medio de los manuales de organización. Es la organización formalizada oficialmente.<sup>9</sup>

También podríamos decir que la organización formal se caracteriza por normas y funciones duraderas que permitan una conducta laboral específica, mediante canales de comunicación definidos, existencia de documentos que permitan prever y reaccionar ante situaciones internas y externas que afecten la institución. Una organización formal se compone de dos elementos indispensables:

- a) Misión: “Función o tarea básica de una empresa o institución o una parte de ella”<sup>10</sup>
- b) Visión: Lo que se pretende lograr en un período de tiempo establecido, es decir, lo que quiere llegar a ser en futuro.

Estos dos elementos son parte de la planificación en una organización, que son necesarios para el logro de las metas y objetivos planteados por la institución.

Por otra parte tenemos la organización informal “Es una red de relaciones interpersonales que surge cuando se asocia la gente- relaciones que no aparecen en el organigrama”.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Chiavenato Idalberto; INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN quinta edición; McGraw-Hill INTERAMERICANA DE MEXICO S.A; 2000; pág. 235

<sup>10</sup> Koontz Harold y Wehrich Heinz; Ob. Cit.; pág. 124

<sup>11</sup> Ibídem; pág. 244

---

Es una red de relaciones personales y sociales no formales; establecidas ni requeridas por la organización; surge espontáneamente de la asociación de personas entre sí. Que se agrupan para realizar diferentes actividades que no tienen que ver con las actividades pero que en si son personas que trabajan en la organización

#### **1.5.4. Principios de organización**

Para comprender de mejor manera la organización como función nos basaremos en algunos de los principios que propone Harold Koontz, que son los siguientes:

- ✓ Tramo de administración
- ✓ Principio escalar
- ✓ De delegación por resultados esperados
- ✓ De responsabilidad absoluta
- ✓ De paridad y responsabilidad
- ✓ De unidad de mando
- ✓ De nivel de autoridad

En la propuesta tomaremos como base fundamental estos principios:

##### **a) Tramo de administración**

También denominado tramo de control. Debe existir un número límite de subordinados que un administrador o jefe de área pueda supervisar eficazmente y que permita la existencia de cooperación, un control estrecho y una comunicación rápida. Por lo que es recomendable, para ejercer una supervisión eficaz y eficiente, que el número de subordinados directos no exceda de seis. Pero el número exacto depende de la repercusión de diversas variables subyacentes.

##### **b) Principio escalar**

Permite conocer las líneas de autoridad que existen en una institución; se extienden desde la cima de la organización hasta la base de funcionamiento laboral de la misma; define a quién se debe informar o acudir ante la presencia de un problema.

---

Si las líneas de autoridad son claras; por tanto la responsabilidad para tomar decisiones y la comunicación será más eficaz a nivel organizacional.

**c) De delegación por resultados esperados**

La autoridad delegada individualmente a todos los administradores debe ser adecuada para asegurar su capacidad de lograr resultados esperados.

Podemos decir que se busca la eficiencia del personal para ayudar al logro de los objetivos de una empresa con un mínimo de costos.

**d) De responsabilidad absoluta**

La responsabilidad de los subordinados por su desempeño ante sus superiores es absoluta, y estos últimos no pueden eludir la responsabilidad de las actividades de organización de sus subordinados.

**e) De paridad y responsabilidad**

La responsabilidad de los actos no debe ser mayor, ni menor, que la que implica la autoridad delegada

**f) De unidad de mando**

Cuanto más completas sean las relaciones de reporte de un individuo a un solo superior, menos problemas habrá de instrucciones en conflicto y mayor será el sentido de la responsabilidad personal por los resultados.

**g) De nivel de autoridad**

El sostenimiento de la delegación que se pretende requiere que las decisiones dentro de la autoridad de los administradores las tomen ellos y no las remiten a niveles

---

Superiores de la estructura de la organización, es decir, Permite que los subordinados efectúen actividades concentradas en una unidad administrativa; se les permite la tomar decisiones en beneficio de la situación que se presente.

### **1.5.5. Estructura organizacional**

“Estructura de organización es el resultado de normas y prescripciones sobre la manera en que se interrelacionan las unidades orgánicas y la manera en que se desarrollan las actividades”<sup>12</sup>

Esto significa que la organización permite diseñar una estructura que determina la asignación formal de tareas y responsabilidades, elimina la incertidumbre respecto a la asignación de actividades y la toma de decisiones.

El análisis estructural se realiza en una o todas las áreas de trabajo de las empresas o instituciones para conocer la situación orgánica real y actual de las mismas, así como los niveles jerárquicos, tramos de control, criterios de organización y tipo de autoridad que existen.

La estructura organizacional abarca el término de diseño organizacional, que permite tener un modelo global conformado por documentos escritos, relaciones de trabajo formales y asignación de responsabilidades específicas a cada puesto de trabajo.

#### **1.5.5.1. Diferenciación vertical: jerarquía**

Para tener una idea clara de lo que es la diferenciación vertical tomamos como referencia a Gustavo Quiroga quien nos dice que:

---

<sup>12</sup>Gibson James L.; Ivancevich M John., James H. Donnelly. Jr. ; Konopaske Roberto; ORGANIZACIONES COMPORTAMIENTO, ESTRUCTURA, PROCESOS; Duodécima edición McGraw-Hill INTERAMERICANA DE MEXICO S.A; 2007; pág. 394

---

“La diferenciación vertical de tareas establece la jerarquía y el número de niveles en la organización. De esta diferenciación resultan niveles jerárquicos de una determinada organización. Se establecen con base en la definición específica de responsabilidad y deberes de las distintas unidades orgánicas y los distintos puestos”.<sup>13</sup>

#### **1.5.5.2. Diferenciación horizontal: departamentalización**

“La diferenciación horizontal origina la departamentalización, es decir, la división adecuada de las actividades de la organización en departamentos con el propósito de cumplir con los objetivos de la organización”.<sup>14</sup>

Es decir que se hace la división adecuada en áreas funcionales para que puedan desempeñar coordinadamente sus actividades de una unidad.

### **1.6. Instrumentos organizativos**

En el caso de una empresa u organización se puede disponer de diferentes instrumentos organizativos como: Estatutos, reglamentos, manuales de organización, manuales de funciones, de procedimientos, entre otros que ayuden en un funcionamiento interno adecuado.

Para fines del presente trabajo podemos ver la división del trabajo y el ordenamiento de las actividades donde se presentan diferencias en:

- ✓ División vertical, que toma en cuenta la línea de jerarquía
- ✓ División horizontal, que toma en cuenta la división funcional del trabajo en la organización

---

<sup>13</sup> Quiroga Leos Gustavo; ORGANIZACIÓN Y METODOS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA Editorial trillas México; 1999; pág. 182

<sup>14</sup> Ibídem; pág. 182

---

Se puede decir que la división vertical está representada por herramientas fundamentales como el organigrama y el manual de funciones.

### **1.6.1. Organigrama**

“El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría”.<sup>15</sup>

Un organigrama permite al observador entender la estructura general actual de una institución porque representa en forma gráfica las principales funciones, líneas de autoridad y comunicación existentes; explica las relaciones estructurales de la misma a los nuevos empleados y a quienes acuden a la institución.

La utilización de organigramas es hoy práctica habitual en todas las empresas. Desafortunadamente la proliferación del uso de organigramas no ha legado siempre acompañada de por un diseño correcto.

Veremos a continuación cuales son las normas básicas que debemos seguir al confeccionar el organigrama general de una estructura.

- a) Deben aparecer todos los departamentos que integran la estructura, de forma que poseamos una visión completa de la misma.
- b) Que exista una clasificación de orden de importancia de modo que a simple vista y por su situación del organigrama, seamos capaces de determinar a qué departamento se les ha atribuido mayor, igual o menor rango en la estructura.
- c) Deben consignarse todas las relaciones de dependencia entre departamentos, de forma que además de conocer su importancia relativa, sepamos la línea jerárquica existente

---

<sup>15</sup><http://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html>

- 
- d) Que exista una visión clara del criterio de departamentalización aplicado. Si como es habitual, se optó por una división por funciones, deberá quedar reflejada en organigrama la función que cumpla cada departamento.

Todos estos requisitos citados atienden la bondad técnica del organigrama y son fundamentales, pero no debemos limitar nuestro enfoque a esta condición meramente técnica. El organigrama debe ser un instrumento de gestión en manos del directivo y no una simple fotografía de la estructura. Por ello, su utilización debe ser fundamentalmente práctica y se comprende la necesidad de que el organigrama se halle perfectamente actualizado.

El organigrama cumple la función informativa para el personal de la propia empresa, así como para aquellas personas situadas fuera de la estructura ofrece el marco de referencia y orientación sobre quienes asumen las distintas funciones y cuáles son sus atribuciones y responsabilidades.

Todos estos requisitos citados atienden la bondad técnica del organigrama y son fundamentales, pero no debemos limitar nuestro enfoque a esta condición meramente técnica. El organigrama debe ser un instrumento de gestión en manos del directivo y no una simple fotografía de la estructura. Por ello, su utilización debe ser fundamentalmente práctica y se comprende la necesidad de que el organigrama se halle perfectamente actualizado.

Para tener una mejor comprensión acerca de la forma de presentación de los organigramas tomamos como referencia a Miguel Duhalt Krauss, quien nos propone que los organigramas se clasifican de acuerdo con los siguientes criterios.

**a) Por su objeto**

*Estructurales* tienen por objeto la representación gráfica de los órganos unidades orgánicas que integran una institución, así como sus relaciones de jerarquía y dependencia. Su importancia radica en que sirve de base para el diseño de gráficas. Este tipo de organigramas debe aparecer como parte integrante de los manuales

---

generales de organización de las dependencias y entidades de la administración pública.

*Funcionales*, indican el cuerpo de la gráfica, además de las de las unidades orgánicas y sus interrelaciones, las funciones principales que realizan los órganos representados; está pueden transcribirse con arreglo a su orden de importancia o el lugar que indican dentro del proceso

*De integración de puestos, plazas y unidades*, señalan dentro del marco de cada unidad orgánica, los diferentes puestos establecidos para la ejecución de las funciones asignadas así como el número de plazas existentes y los requeridos y en su caso, los nombres de las personas que los ocupan.

#### **b) Por su ámbito de aplicación general representan**

*Generales*, representan únicamente los órganos principales de la organización y sus interrelaciones básicas. Generalmente son esquemáticos y comprenden solo los niveles ms elevados de la dependencia.

*Específicos*, ofrecen mayor detalle sobre determinados aspectos de la organización de una unidad orgánica o el área de dependencia.

#### **c) Por su presentación**

*Verticales*, se representa las unidades orgánicas ramificadas de arriba hacia abajo y se coloca al titular en el nivel superior, por lo que los distintos niveles de la organización se ubican en renglones. Las líneas que representan las relaciones entre las unidades orgánicas se disponen verticalmente. Por la facilidad de su interpretación y por ser los más generalizados se recomienda el uso de este tipo de organograma en los manuales de organización.

*Horizontales*, representan las unidades orgánicas ramificadas de izquierda a derecha y se coloca el órgano superior a la izquierda. Los niveles jerárquicos se ubican en

---

columnas y las relaciones entre las unidades se representan por líneas dispuestas horizontalmente. Este tipo de organogramas resulta de la utilidad en el caso de la estructura con múltiples órganos de igual jerarquía

*Mixtos*, se representa la estructura de una organización con el empleo de combinaciones verticales y horizontales, a fin de superar las limitaciones que utilizan de un solo tipo trae consigo. En caso de organizaciones que cuentan con un gran número de unidades orgánicas de base, es recomendable utilizar este tipo de representación.

*De bloque*, son una variante de los verticales que tienen la particularidad de representar un mayor número de unidades en espacios más reducidos, lo que permite representar en la gráfica las unidades orgánicas ubicadas en los últimos niveles.

### **1.6.2. Manual de funciones**

Puede conceptuarse al Manual como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.

El manual describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidades.

#### **1.6.2.1. Contribución para con el responsable de la unidad de recursos humanos.**

- ✓ Facilita el proceso de reclutamiento y selección del personal.
- ✓ Propicia la transparencia en el proceso de contratación.
- ✓ Orienta el proceso de entrenamiento y formación del personal.
- ✓ Posibilita la gestión de las carreras profesionales de los individuos.
- ✓ Contribuye a realizar una correcta asignación del personal a determinados puestos de trabajo.
- ✓ Contribuye al proceso de valoración de puestos y la estructuración salarial.

---

### **1.6.2.2. Contribución para con el personal.**

- ✓ Permite al empleado conocer y comprender mejor los deberes y responsabilidades de su puesto.
- ✓ Los datos obtenidos pueden ser utilizados para distribuir la carga de trabajo entre los empleados de forma que se eviten situaciones discriminatorias entre éstos.
- ✓ La especificación del puesto de trabajo puede ser usada por los empleados como una guía o referencia para el auto desarrollo.

---

## SEGUNDA PARTE

### DIAGNOSTICO

#### 2.1. Aspectos generales del municipio de Tupiza y del funcionamiento de la alcaldía municipal de Tupiza

Tupiza, ciudad y municipio del departamento de Potosí, Bolivia. Es la capital de la provincia de Sud Chichas. Su población es de 43.100 personas (2009). El gentilicio local es *tupiceño*.

Se localiza en las coordenadas 21°26'15"S 65°42'57"O-21.4375, -65.71583, a una altitud de 2.850 msnm.

La ciudad está enclavada en el angosto valle agrícola del río Tupiza.

La jurisdicción territorial del municipio abarca una superficie de 6.503 km<sup>2</sup>. Limita al norte con la provincia Nor Chichas, al oeste con la provincia Sud Lípez, al este con los departamentos de Tarija y Chuquisaca y al sud con la provincia Modesto Omiste y la República Argentina.

En 1826 la primera Constitución, estableció el régimen de Municipalidades, promulgado posteriormente mediante Ley del 12 de Noviembre de 1839, Ley de Municipalidades.

La Municipal de Tupiza, (c. Villa Tupiza) fue creada mediante Decreto Supremo de fecha 5 de febrero de 1863, con la primera sección de la provincia Sur Chichas.

El Decreto Supremo del 14 de agosto de 1936 incorpora al régimen de Municipalidades un sistema de representación funcional para la conformación de juntas y concejos municipales, los cuales entre otras responsabilidades, están encargadas de elegir al Alcalde Municipal la institución tiene como Actividad principal de la Entidad, promover el desarrollo de

---

su jurisdicción territorial, a través de la formulación y ejecución de planes, programas y proyectos para el bienestar social y material de la comunidad, conservar, fomentar y difundir los valores culturales y las tradiciones cívicas de la comunidad. Cabe mencionar que La Municipalidad de Tupiza, es una Entidad con autonomía propia.

La organización de la municipalidad de Tupiza ha sobrellevado diversos cambios a través de su historia, debido al carácter dinámico del lugar y de la población, las decisiones políticas locales y nacionales, los acuerdos gubernamentales promulgados, los cambios de períodos de gobierno, el desarrollo social y económico en la sociedad.

Actualmente, el ordenamiento y ejecución de actividades municipales se lleva a cabo desde el edificio ubicado en la plaza independencia (plaza principal) de la ciudad de Tupiza. Allí se localizan las oficinas administrativas, financieras, técnicas y operativas, que garantizan la prestación de los servicios públicos básicos a los habitantes del lugar y ejecutar la autonomía encomendada por el Gobierno Central.

## **2.2. Misión y Visión de la Alcaldía Municipal de Tupiza**

Se identificó la misión de la institución que es la que actualmente está vigente cuya definición es como sigue:

Atender y contribuir a la satisfacción de las necesidades colectivas, garantizar la Integración y participación de los ciudadanos en la planificación y el desarrollo Humano sostenible del Municipio.

Fuente: Archivo de alcaldía Municipal de Tupiza

---

La institución también tiene definida su visión en virtud de lo que quiere llegar a ser en un futuro y es:

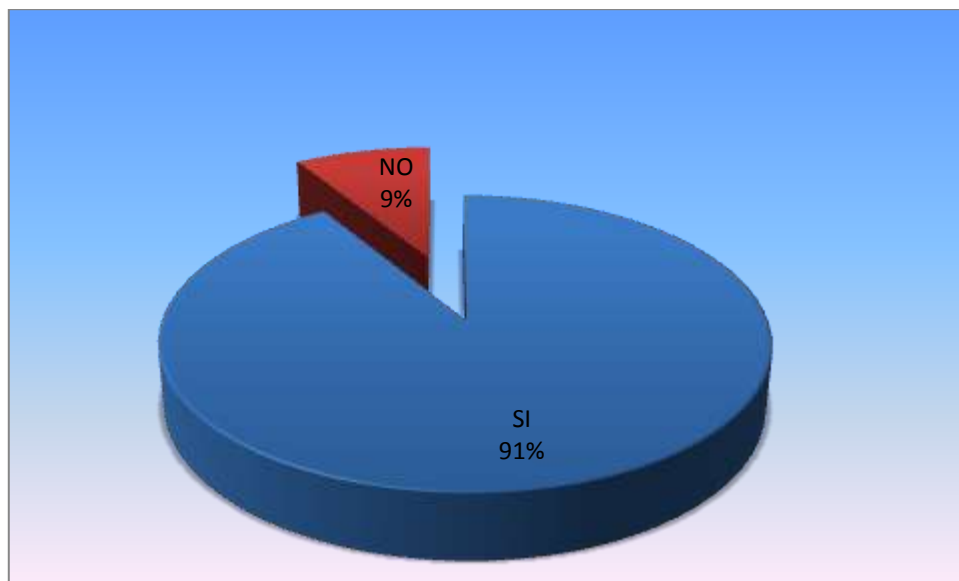
Consolidar al municipio de Tupiza como un municipio Productivo (agropecuaria, minería, comercial y turística) y prestadora de servicios, aprovechando su posición geográfica Estratégica de corredor bioceánico internacional, mejorando el nivel de vida de todos sus habitantes, su imagen urbana y fortaleciendo la calidad de servicios básicos e infraestructura, con un medio ambiente protegido, recuperando los valores culturales y la equidad de género.

Fuente: Archivo de Alcaldía Municipal de Tupiza

La misión y la visión de la municipalidad deben darse a conocer a los integrantes de la municipalidad para que los mismos se sientan comprometidos con la institución. Por tal motivo se realizó una encuesta a los integrantes de la institución para conocer si los mismos tienen conocimiento, del para que esta la institución y el que quiere llegar a ser en un futuro.

---

**CUADRO N° 1 CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN  
INSTITUCIONAL**



FUENTE: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico el 91% de los integrantes de la institución, respondieron que sí conocen la misión y visión institucional.

Que la misión, según sus palabras: la prestación de servicios públicos a los vecinos, alcanzar el beneficio de la población, servir al pueblo.

Así también, los trabajadores técnicos y operativos suponen que se enfoca desde el punto de vista de sus actividades: limpieza de calles, prestar el servicio de seguridad, arreglo del edificio municipal, entre otras.

En cuanto a la visión 9% manifestó no conocer tal misión y visión, ni verbal ni por escrito.

En su mayoría los trabajadores encuestados presumen conocer la misión y visión de la Municipalidad; no obstante, al indicarles que la detallaran, expresaron que las autoridades no las han dado a conocer.

---

A pesar que la ley de Municipalidades establece la finalidad del funcionamiento de una municipalidad y gobierno municipal.

Es importante mencionar que cada gobierno municipal elabora un plan de trabajo que pretende realizar durante el período para el que fue electo y que se enfoca a mejorar la prestación de algunos servicios públicos.

Sin embargo, existe discontinuidad en el seguimiento de estas actividades de trabajo de un período a otro, originando inestabilidad en la realización de proyectos a largo plazo, ya que cada vez se inicia desde cero sin considerar el fortalecimiento a la gestión y misión de carácter institucional.

Es necesario que los integrantes de la institución tengan información, ya que manejo adecuado de información brinda a la organización ventajas competitivas, para que los integrantes de la institución tengan un soporte de las decisiones adecuadas y para poder alcanzar los objetivos en beneficio del municipio en cuanto a la ejecución de obras.

### **2.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL**

El propósito de realizar un análisis de la municipalidad de Tupiza es conocer más detalladamente el funcionamiento de la institución, su estructura y otros aspectos de la misma.

La municipalidad de Tupiza contaba con un organigrama que de ninguna manera reflejaba la estructura de la organización. Pero a partir del segundo semestre de este año (2011), la alcaldía municipal adopto un nuevo diagrama de la estructura organizativa que es parte del plan operativo anual del municipio de Tupiza correspondiente al POA elaborado este año,

El organigrama presentado en el POA de este año fue elaborado por el jefe de personal la institución.

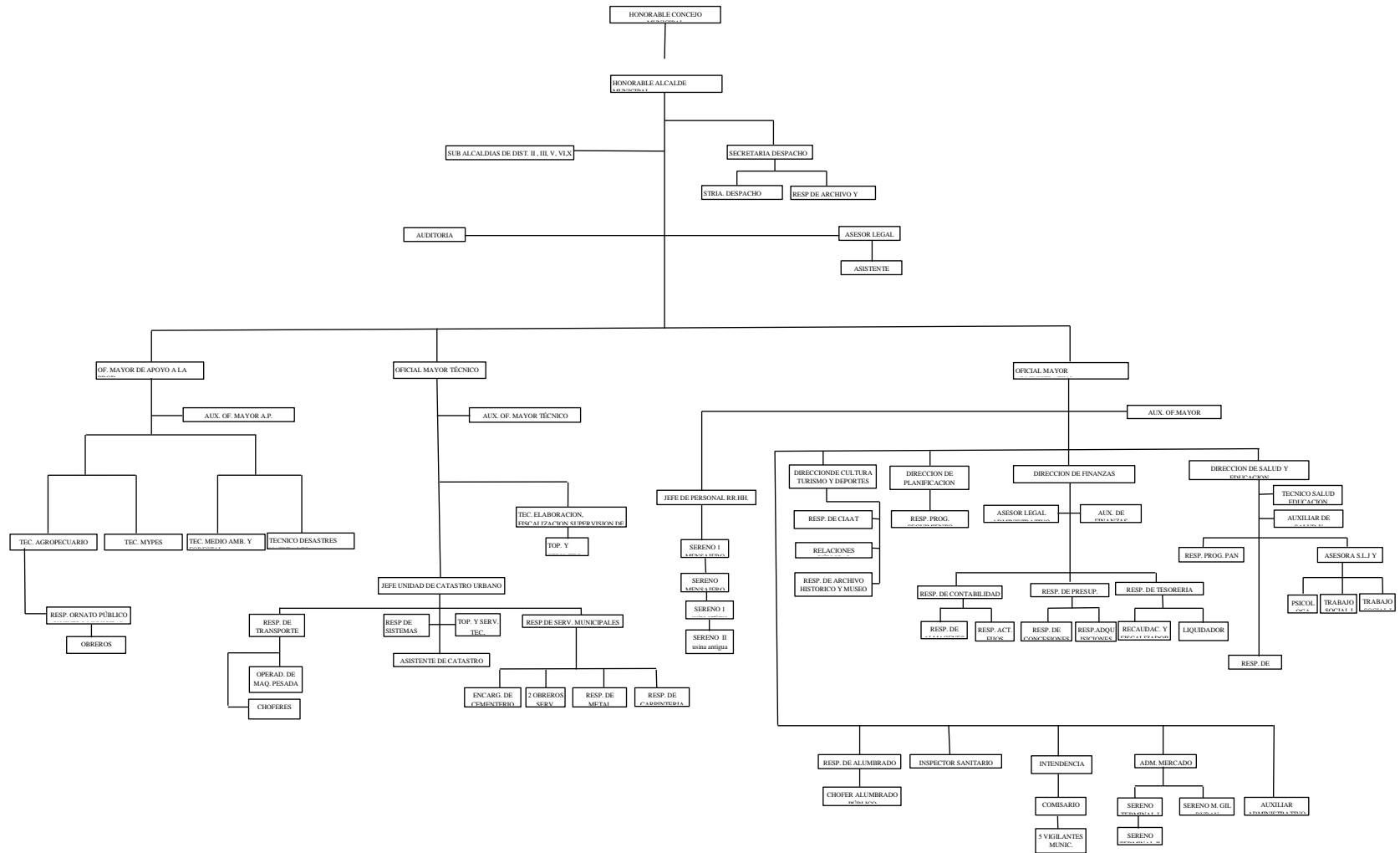
Como se puede apreciar en la representación del organigrama, podemos notar algunas observaciones técnicas tales, como:

- 
- ✓ De acuerdo a la ley de municipalidades las sub-alcaldías deben ir después de las jefaturas de unidad.
  - ✓ También observamos que en el nivel intermedio auditoria interna y asesoría legal están con líneas segmentadas, los mismos que son componentes permanentes de la institución, mas no son staff, como figuran en el organigrama
  - ✓ El jefe de personal esta como staff dentro de la estructura.

Tal como se observa en el grafico o representación del organigrama:

# ORGANIGRAMA GENERAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TUPIZA

## DIAGNOSTICADO 2011

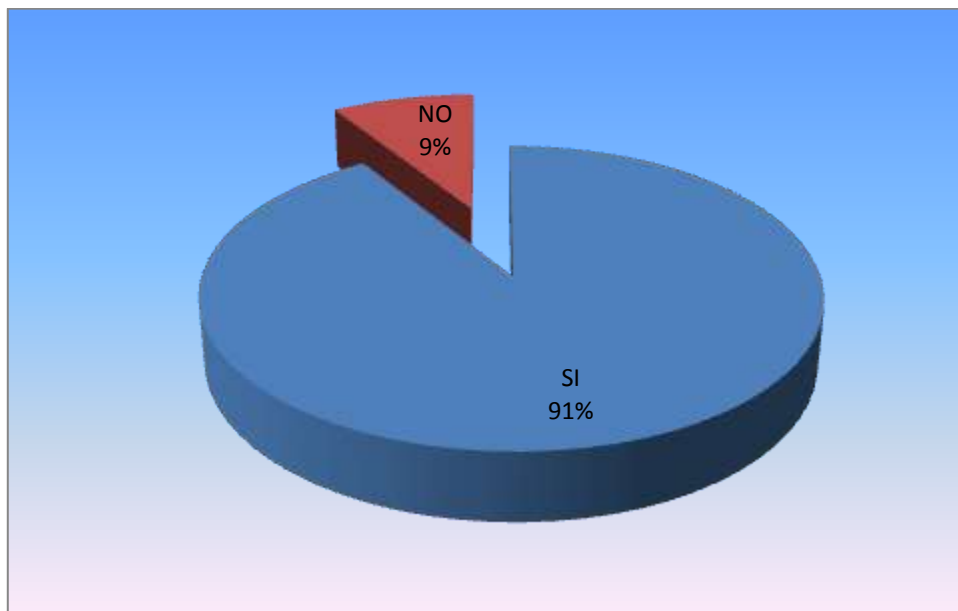


---

En el organigrama se aprecia que la mayoría de unidades no se encuentran definidas por una nomenclatura; no obstante, son denominadas direcciones y responsables. Como se puede apreciar en el organigrama se puede ver que existe un número elevado de trabajadores en las áreas de operación lo que dificulta un adecuado control.

## CUARO N° 2

### CONOCIMIENTO DEL ORGANIGRAMA Y LUGAR QUE OCUPAN EN EL MISMO



FUENTE: Elaboración propia

Sin importar su unidad de trabajo, 91% de los empleados encuestados conocen, el resto 9% no lo conoce ya que algunos de ellos son nuevos.

Los integrantes de la institución indicaron conocer el organigrama ya que se tenía una representación gráfica del mismo en la institución.

Cabe mencionar que el organigrama o la representación que ellos tenían y conocían era del año 2005, al tener una entrevista con el jefe de personal nos pudimos percatar

---

de que el organigrama reformulado o actualizado, todavía no se lo había dado a conocer a los integrantes de la organización.

Si bien el organigrama propuesto no contempla específicamente el número de niveles en la estructura, para un mejor entendimiento analizaremos la estructura.

### **2.3.1. Niveles jerárquicos**

En la municipalidad, la estructura organizacional se encuentra definida con base en la experiencia y necesidades que surgen en el municipio y en las disposiciones del gobierno local. Actualmente, la organización consta de los siguientes niveles jerárquicos:

- a) **Concejo municipal:** órgano superior de deliberación y decisión.
- b) **Alcaldía municipal:** máxima autoridad ejecutiva de la administración municipal y de los trabajadores de la entidad.

Los niveles anteriores, ubicados en la escala superior de la organización, son órganos de gobierno y de alta dirección; encargados de establecer, ejecutar y controlar metas y objetivos comprendidos en el plan de gobierno local.

### **2.3.2. Áreas de trabajo**

Ejecutan las instrucciones emitidas por el alcalde a través del desarrollo de una programación específica.

Se encuentran comprendidas por:

- a) **Personal técnico**

Integrado por quienes realizan actividades de conocimiento específico de un área de trabajo.

---

Sujeto a instrucciones asignadas por los jefes inmediatos, entre ellos se encuentran los oficiales y auxiliares de área.

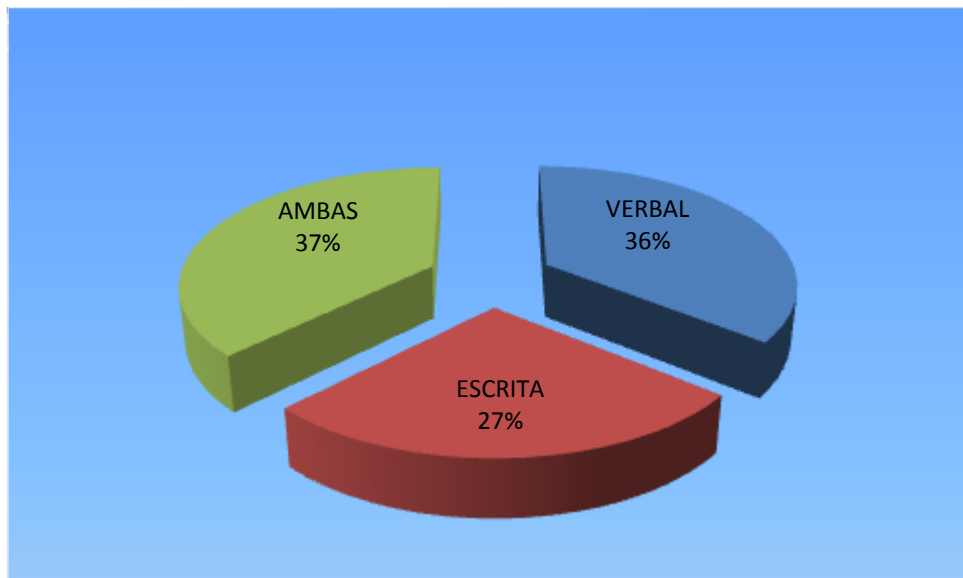
**b) Personal operativo**

Conformado por quienes realizan trabajos con relación a los servicios públicos que la municipalidad ofrece: albañilería, construcciones, mantenimiento de obras, portería, jardinería, limpieza de calles, seguridad, transportes, biblioteca y otros Servicios.

**2.3.3. Análisis funcional**

A los trabajadores municipales se les pregunto sobre la manera en que se les da a conocer las actividades que deben realizar.

**CUADRO N° 3**  
**MANERA EN QUE SE HAN DADO A CONOCER LAS ACTIVIDADES Y**  
**FUNCIONES AL PERSONAL**



FUENTE: Elaboración Propia

---

Al 36% de los funcionarios se les dio a conocer o se informó verbalmente sobre cada una de las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo, al 27% de forma escrita y a restante 37% de ambas formas tanto verbal como escrita, tomando en cuenta que no están actualizados los instrumentos organizativos de igual forma se recurre a los mismos para dar les a conocer las actividades que tiene que desempeñar cada funcionarios.

Se detectó que existe desigualdad en la asignación de labores por unidad, ya que en algunos, la carga de atribuciones es mayor que en otros. También se observó que algunos puestos de trabajo realizan tareas que no corresponden al mismo, provocando malestar y desmotivación en los trabajadores, porque no se les informó que realizarían actividades extras a las indicadas.

Cabe hacer notar que cuando existe cambio de gobierno local, no se les informa su quehacer, se asume que lo conocen.

A continuación se presentan las unidades de trabajo que contempla la estructura actual de la municipalidad:

**Concejo Municipal:** es el máximo órgano del gobierno local. Se rige por la Ley de Municipalidades y demás disposiciones legales vigentes afines a la administración pública municipal.

Sus atribuciones se encuentran reguladas en el Artículo 12 de la ley de municipalidades. Se encuentra conformado por un presidente y un vicepresidente y Secretario, que ejercen funciones administrativas, normativas y fiscalizadoras; organizadas en comisiones necesarias para el estudio y dictamen de los asuntos que se tratarán durante el período de gobierno local y por medio de sesiones en las que discuten y resuelven los asuntos del municipio, deben reunirse cuantas veces sea necesario.

---

**Alcaldía Municipal:** se conforma por el alcalde y por una secretaria encargada de atender los asuntos dirigidos al despacho municipal.

El alcalde es el representante legal municipal y le compete ejercer las funciones ejecutivas del

Gobierno Local en concordancia con lo establecido en la Constitución Política, la ley de municipalidades y demás disposiciones legales vigentes.

**Oficiales mayores:** los Oficiales Mayores son los funcionarios jerárquicos inmediatos del Alcalde Municipal en la dirección y administración del Gobierno Municipal. Su número no deberá exceder a cinco (5) Sus atribuciones serán establecidas en el Reglamento Interno de cada Gobierno Municipal. Esto de acuerdo a la ley de municipalidades establecido en su artículo 53.

La estructura organizativa de la municipalidad de Tupiza contempla las siguientes oficialías:

#### **Oficial Mayor de Apoyo a la Producción**

Es responsable de dirigir y supervisar la ejecución del POA del gobierno municipal de Tupiza asimismo encargado de contribuir al desarrollo económico de los productores rurales a través de la elaboración de proyectos, contribuir con proyectos sostenibles en favor del medio ambiente.

#### **Oficial Mayor Técnico**

Encargado de verificar y supervisar que se trabaje coordinando con las con los responsables verificando la supervisión de inmuebles y ejecutando los proyectos establecidos en el POA del gobierno Municipal.

---

### **Oficial Mayor Administrativo.**

Es el responsable de controlar las actividades técnicas y administrativas de las áreas de presupuesto contabilidad y demás unidades administrativas, de los servicios y los recursos materiales y financieros asignados a una dependencia, planificado, coordinado y ejecutando los sistemas y procedimientos contables, financieros y administrativos a fin de satisfacer las necesidades y administrar efectivamente los recursos del Gobierno Municipal de Tupiza

#### **2.4. Coordinación**

En este elemento se observó y analizó la interacción que existe en el desarrollo de las funciones de las unidades de trabajo.

Debido al tamaño de la estructura organizacional de la municipalidad, la coordinación de actividades depende de:

##### **a) principio escalar (cadena de mando)**

Se presenta desde el alcalde municipal, los funcionarios y jefes de unidades, hasta los subordinados, por medio del manejo de planes operativos de acción, reuniones de trabajo entre el Concejo y alcalde municipal con los funcionarios y jefes de unidades de trabajo, donde se rinden informes de la situación que presentan y el alcance de las metas establecidas.

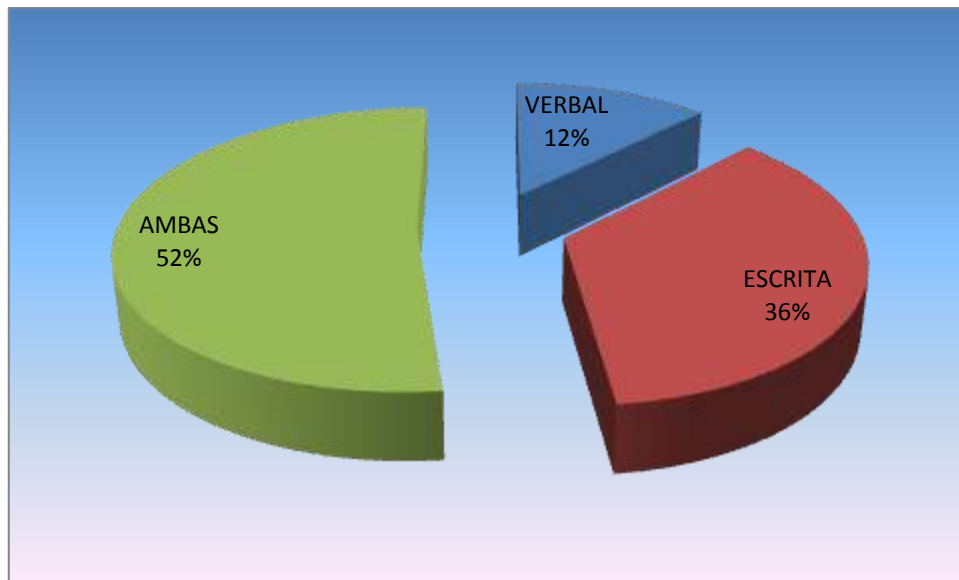
##### **b) La división funcional de trabajo.**

Cada unidad tiene asignada la coordinación de las actividades que se realizan en la misma. En la coordinación funcional no existen mayores problemas, a cada persona se le asigna la realización del trabajo, según la unidad en que se encuentre.

---

## 2.5. Líneas de comunicación

### **CUADRO N° 4** **MÉTODO PARA PROPORCIONAR INSTRUCCIONES DE TRABAJO A** **LOS TRABAJADORES**



FUENTE: Elaboración propia

El 12% de los trabajadores encuestados indicaron recibir instrucciones y órdenes laborales de forma verbal, lo que ocasiona confusión o duplicidad en determinadas actividades, por no determinarse en forma escrita. El 36% indicó que se les han proporcionado documentos, el restante 52% indicó que se ha utilizado ambos métodos.

Además los mismos funcionarios indicaron que se le pasa instrucciones a través de memorándums pero en el mismo no especifica las actividades que desempeñaran y a veces no saben qué actividades tienen que realizar.

Las unidades de trabajo manifiestan una estrecha comunicación, principalmente en la toma de decisiones de alto nivel. Además, se presentan los siguientes tipos de comunicación:

---

a) La comunicación descendente (jefes – subordinados) se manifiesta en forma vertical a través de órdenes e instrucciones verbales, a veces por escrito, según la importancia de la misma se realiza a través de memorandos.

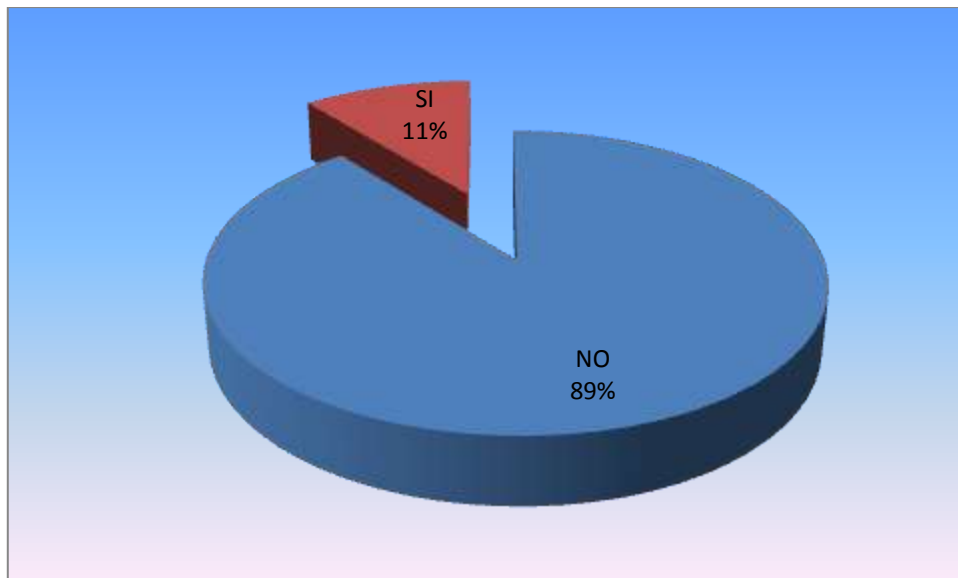
b) La comunicación horizontal (unidades del mismo nivel) se realiza en forma verbal, cuando un jefe de departamento requiere o proporciona información directamente o vía telefónica al interesado.

c) En la comunicación ascendente, (subordinados – jefes) el personal técnico y operativo tiende a realizarla a través de los oficiales mayores, quien trasmite alcalde; sin embargo, se advirtió en algunas ocasiones, que el personal ignora la jerarquía de mando medio y se reporta directamente con el alcalde.

## 2.6. Instrumentos organizativos

### GRAFICO N° 5

#### CONOCIMIENTO DE DOCUMENTOS TÉCNICOS O INSTRUMENTOS ORGANIZATIVOS



FUENTE: Elaboración propia

---

Un 89% de los empleados municipales no conocen los instrumentos organizativos que proporcione la descripción de las funciones y actividades que deben realizar, tampoco ningún reglamento que regule el desempeño laboral.

El restante 11% indicó que conocen los instrumentos organizativos de la municipalidad.

La municipalidad de Tupiza no cuenta con instrumentos actualizados que ayude en la designación de funciones que deben desempeñar cada una de las unidades de trabajo, lo que provoca un desempeño negativo por parte de los funcionarios.

### **2.6.1. Manual De Funciones**

Después de aplicar la encuesta a cada uno de los miembros de la institución para determinar si es que se tenía conocimiento de esta herramienta tan importante como es el manual de funciones, una parte de los trabajadores manifestaron no conocer dicho documento solo lo maneja la parte ejecutiva; algunos trabajadores afirman que el manual de funciones es guardado celosamente por la parte administrativa.

También se pudo identificar que el gobierno municipal de Tupiza no cuenta con el manual de funciones actualizado, ya que el que se tiene actualmente es del año 2005, lo cual, limita a integrantes de la institución entre otras cosas conocer con exactitud, la descripción detallada de las funciones, responsabilidades y nivel de autoridad de cada puesto representado en el organigrama, especialmente para los nuevos puestos de trabajo actualmente existentes en la institución.

El hecho de proporcionar información en forma verbal acerca de las acciones por el personal condiciona la actividad realizada por el personal (especialmente en la parte operativa) ya que puede causar confusiones y equivocaciones por dualidad de órdenes verbales en el desarrollo de actividades

### 2.6.2. Nivel de profesionalización

De acuerdo a la entrevista al jefe de personal acerca del nivel de formación de los empleados y funcionarios con que cuenta el municipio de Tupiza, se pudo obtener la siguiente relación:

**Cuadro N°1**

Niveles	Porcentaje	Total
profesional	25 %	32
Técnico	35%	46
Empírico	40%	52
	100%	130

Fuente: elaboración propia

Ante esta realidad se hace necesario definir las diferentes funciones con bastante claridad, para que de esta manera se pueda lograr resultados satisfactorios

### 2.6.3. Estado de la ejecución presupuestaria.

También se pudo obtener información acerca del plan operativo de la gestión 2009. 2010 y 2011 verificamos que el cumplimiento de obras y proyectos es del 45 % , 45% y 55% respectivamente, lo cual nos indica que no se pudo obtener un desempeño favorable en beneficio del municipio.

**Cuadro N° 2**

#### **EJECUCIÓN DE PRESUPUESTARIA**

RECURSOS EN BOLIVIANOS			
AÑO	TOTALES	Porcentaje De Avance o de gasto	Gasto en ejecuciones obras
2009	47,319,886.00	45%	21,293,948.7
2010	52,080,117.00	45%	23,436,052.65
2011	58,267,079.00	55%	32,046,893.45

FUENTE: PDM de Tupiza

---

Como se puede observar en el cuadro anterior podemos notar que efectivamente no se logró cumplir eficazmente la ejecución de obras por parte de la municipalidad de Tupiza. Lo cual nos indica que la municipalidad tiene una debilidad en la ejecución de obras ya que el año 2009 se logró un 45% de ejecución de POA, el siguiente año 2010 un 45%, el presente hasta la fecha se alcanzó un 55% de ejecución del POA.

## **2.7. Análisis de resultados**

La encuesta fue realizada de forma directa y personal siguiendo las preguntas previamente elaboradas.

El dialogo con los integrantes de la institución nos permitió recoger sugerencias sobre el funcionamiento de la municipalidad.

El propósito principal de la encuesta fue el planteamiento del plan de mejora organizacional para el

Gobierno Municipal de Tupiza donde se pudo conocer el grado de estructuración, las funciones, las relaciones de autoridad entre las diferentes personas o departamentos como podemos ver en el organigrama.

El personal con que cuenta la institución está conformado por el 25% a nivel profesional, el 35% a nivel técnico, y el 40% constituido por personal empírico. Ante esta realidad es necesario definir las diferentes funciones con bastante claridad, para que de esta manera se pueda lograr resultados satisfactorios; las versiones de los mismos indican no tener claramente definidos sus funciones y relaciones de autoridad lo que limita su actuar dentro de la institución

Al realizar un análisis del plan operativo anual verificamos que para el 2009, 2010 y 2011 verificamos el cumplimiento de proyectos que es de 45%, 45% y 55% respectivamente.

---

## **2.7. Interpretación de resultados**

Los resultados son una fuente primaria de información que contienen datos reales de mucha importancia para sacar un concepto cabal de la composición del Gobierno Municipal de Tupiza, en especial los referente a su organización, sus relaciones internas grado de formación. Todo esto permitió hacer relación con el plan de mejora organizacional y la necesidad de una buena administración de los recursos del Municipio y lograr colmar las expectativas de la población tanto urbana como rural en diferentes aspectos.

---

## CONCLUSIONES

A través del diagnóstico realizado sobre la función de organización y sus elementos en las unidades de trabajo de la municipalidad de Tupiza, ha permitido determinar las siguientes conclusiones:

- a. La carencia de un diseño técnico de estructura orgánica de la institución genera deficiencias en el funcionamiento y desarrollo administrativo de la municipalidad de Tupiza, que se refleja en el ancho tramo de control, centralización en actividades en puestos de trabajo, desconocimiento de atribuciones laborales asignadas, niveles jerárquicos y líneas de comunicación.
- b. No se tienen un conocimiento íntegro de la misión y visión institucional, lo cual no ayuda para un desempeño eficiente de los funcionarios.
- c. Existe un organigrama que es de conocimiento de la mayoría (91%) de los integrantes de la institución, porque anteriormente se lo tenía expuesto para que los funcionarios pudieran conocerlo y saber el lugar que ocupan en el mismo. Pero cabe mencionar que el organigrama fue actualizado y todavía no fue presentado para que sea de conocimiento de los integrantes de la institución.
- d. La asignación de funciones y actividades se realiza en forma verbal en algunos casos; porque los instrumentos de organización o técnicos no están actualizados, para que los mismos permitan mejorar el desempeño de las actividades y tareas que realizan los funcionarios y trabajadores municipales, que señale líneas de autoridad, dependencia, coordinación y comunicación existentes.

- 
- e. Podemos mencionar que el gobierno municipal no ha tenido una ejecución completa de sus diferentes proyectos programados en el año 2010 y 2011.

La institución se encuentra al inicio de un nuevo período de gobierno, por lo que se debe fortalecer el funcionamiento y desarrollo de la misma; a nivel interno, a través del establecimiento de bases administrativas técnicas que contribuyan en la realización de las tareas y actividades de trabajo; a nivel externo, fomentando la participación democrática de los vecinos y con la creación de una mejor imagen como municipalidad.

De acuerdo al diagnóstico se plantea un plan de mejora organizacional para la municipalidad de Tupiza que se adapte a la situación actual de la municipalidad, que favorezca a la correcta realización de las actividades laborales y por ende, contribuya al mejorar el funcionamiento y el desarrollo actividades de la municipalidad.

Con lo cual aceptamos la hipótesis planteada, lo cual nos permite seguir con la propuesta del presente trabajo.

---

---

## **TERCERA PARTE**

### **PROPUESTA**

#### **PLAN DE MEJORA ORGANIZACIONAL**

##### **3.1. Introducción**

Los cambios por los que ha atravesado el país nos muestra un número considerable de leyes, a las cuales las instituciones públicas deben someterse para que puedan lograr una gestión pública moderna, es decir, que es un proceso que implica una serie de funciones y actividades para la consecución de resultados en un lapso de tiempo establecido.

Luego de un análisis se la situación actual del gobierno municipal de Tupiza realizado a través del diagnóstico que se muestra en el capítulo III, surge la necesidad de actualizar los de instrumentos organizativos de la institución, realizar cursos de capacitación que permitan tener un desempeño eficiente en la ejecución obras, que permitan obtener resultados en favor de la población y tener un mejor desempeño por parte de los funcionarios.

El gobierno municipal de Tupiza, posee características de una organización pública y como tal tiene la responsabilidad de satisfacer las expectativas de la población, es decir, el gobierno municipal debe tener los instrumentos necesarios para lograr una institución organizada; permitirá, satisfacer las expectativas de la población a través de la priorización de obras y ejecución de proyectos.

A continuación se describen los elementos que conforman la propuesta, que pretende servir de guía en el mejoramiento continuo de la municipalidad, para que sus autoridades puedan tomar decisiones oportunas, equitativas y eficaces.

---

### **3.2. Estructura formal de funciones**

Para lograr los objetivos por la municipalidad es necesario establecer ciertas funciones, las mismas que ejecutadas de manera adecuada permitan alcanzar lo que el Gobierno Municipal se propone.

Los componentes de la organización que efectúen las diferentes funciones, deben estar relacionados de manera que perciban con claridad la autoridad, la jerarquía, y departamentalización dentro de la organización.

Todo este conjunto de relaciones internas estables que a su vez determina la función que cumplen los componentes de la organización se constituirá en la estructura formal de funciones

### **3.3. Organigrama propuesto**

Se ha planteado un nuevo organigrama de la estructura de la municipalidad de Tupiza, que permitirá una comprensión rápida, completa y correcta de las unidades administrativas, técnicas y operativas que actualmente Conforman la institución.

Donde se muestra que en la parte superior está el consejo municipal de Tupiza que es el órgano legislativo y deliberante del Gobierno Municipal.

El alcalde es la autoridad ejecutiva del Gobierno Municipal, que tiene a su cargo la dirección, promoción y supervisión del desarrollo urbano y rural.

Los oficiales mayores (Administrativo, de apoyo a la producción y técnico), son colaboradores inmediatos del alcalde en la dirección y administración del Gobierno Municipal.

---

La importancia de la formulación de un nuevo organigrama se basa en lo siguiente:

### **3.3.1. Características del organigrama propuesto**

- Permite conocer las líneas de autoridad, responsabilidad, coordinación y comunicación reales; demuestra el tramo de control desde la cima hasta la base de la organización.
- Visualiza claramente el principio de tramo de control por medio de las unidades que la integran.
- Será un medio administrativo - informativo que proporcionará una perspectiva general actualizada de la estructura de la municipalidad para los funcionarios y trabajadores de la misma, a los vecinos que la visitan en busca de algún servicio público y a particulares que se interesen en conocer la organización municipal.

### **3.3.2. Clasificación**

De acuerdo a la teoría administrativa, consideramos que los organigramas se clasifican en:

- **Vertical:** ya que el órgano de mayor jerarquía se encuentra ubicado en la parte superior, sobre los distintos niveles de organización.
- **Horizontal:** porque pretende proporcionar una visión general de la estructura, donde se muestren las relaciones esenciales de jerarquía y dependencia.



---

### **3.4. Estructura organizacional**

A continuación se presenta a la estructura organizacional de la municipalidad, es decir, el total de unidades de trabajo en que la organización se divide, desde el nivel más alto al más bajo.

Los componentes de la organización que efectúan las diferentes funciones deben estar relacionados de manera que perciban con claridad la autoridad, jerarquía y departamentalización dentro de la organización.

#### **3.4.1. Diferenciación horizontal: Departamentalización**

Tomando como base las áreas funcionales necesarias para el Gobierno Municipal, se ha determinado la siguiente departamentalización por funciones:

- **Oficial mayor de apoyo a la producción**
- **Oficial mayor técnico**
  - ✓ Jefe de catastro urbano
- **Oficial mayor administrativo**
  - ✓ Dirección de cultura y deportes
  - ✓ Dirección de planificación
  - ✓ Dirección de finanzas
  - ✓ Dirección de salud y educación
  - ✓ Dirección de personal

#### **3.4.2. Diferenciación vertical: jerarquización**

La diferenciación vertical se encuentra implícita en la necesidad que existe de delegar autoridad y otorgar responsabilidad que se da dentro de cada línea de autoridad.

La estructura organizativa del Gobierno Municipal de Tupiza refleja la situación en la que se encuentra la alcaldía en relación a sus niveles jerárquicos. El crecimiento de la

---

institución se caracteriza más por el número considerable de funciones que debe desempeñar en busca de una mejor calidad de vida para sus habitantes del municipio. Los tres niveles fundamentales en la jerarquía de autoridad se encuentran clasificados de la siguiente manera

**Nivel estratégico** formado por:

*Consejo municipal*

Se constituye en el órgano de dirección de toda la institución, siendo responsable de la formulación de las políticas para el Gobierno Municipal

**Nivel intermedio** formado por:

*Alcalde Municipal*

*Oficial mayor de apoyo a la producción*

*Oficial mayor técnico*

*Oficial Mayor Administrativo*

Denominado también la gerencia intermedia, quienes reciben lineamientos del primer nivel y se genera los mecanismos necesarios para lograr de esta manera los objetivos

**Nivel operativo** formado por:

- ✓ Área medio ambiental y forestal
- ✓ Área de Desastres naturales
- ✓ Área de desarrollo agropecuario
- ✓ Área de MYPES
- ✓ Sección de ornato público y vivero municipal
- ✓ Obreros
- ✓ Jefe de catastro urbano
- ✓ Asistente de catastro urbano

- 
- ✓ Área de sistemas
  - ✓ Topógrafo y servicio técnico
  - ✓ Área de elaboración fiscalización y supervisión de obras
  - ✓ Topógrafo y servicio técnico
  - ✓ Sección de transporte
  - ✓ Operadores de maquinaria pesada
  - ✓ Choferes
  - ✓ Sección de servicios municipales
  - ✓ Encargado de cementerio
  - ✓ Metal mecánica
  - ✓ Carpintería
  - ✓ Obreros de servicios públicos
  - ✓ Subalcaldías
  - ✓ Dirección de cultura turismo y deportes
  - ✓ Responsable de CIAAT
  - ✓ Relaciones públicas
  - ✓ Archivo histórico y museo
  - ✓ Dirección de planificación
  - ✓ Área de programación y seguimiento
  - ✓ Dirección de finanzas
  - ✓ Auxiliar de finanzas
  - ✓ Área de presupuesto
  - ✓ Almacén
  - ✓ Activos fijos
  - ✓ Área contable
  - ✓ Cotizaciones
  - ✓ Adquisiciones
  - ✓ Área de tesorería
  - ✓ Recaudaciones fiscalización
  - ✓ Cajero

- 
- ✓ Liquidaciones
  - ✓ Dirección de salud y educación
  - ✓ Área de salud y educación
  - ✓ Auxiliar de salud y educación
  - ✓ Sección de programa PAN
  - ✓ Asesora SLJ y DNA
  - ✓ Psicóloga
  - ✓ Trabajo social I
  - ✓ Trabajo social II
  - ✓ Responsable de biblioteca
  - ✓ Jefe de personal
  - ✓ Sereno mensajero
  - ✓ Sereno mensajero
  - ✓ Sereno 1 usina antigua
  - ✓ Sereno II usina antigua
  - ✓ Responsable de alumbrado publico
  - ✓ Chofer de alumbrado publico
  - ✓ Inspector sanitario
  - ✓ Intendencia
  - ✓ Comisario
  - ✓ Vigilantes municipio interno
  - ✓ Administración mercado Gil duran/ terminal
  - ✓ Sereno I terminal
  - ✓ Sereno II terminal
  - ✓ Sereno mercado Gil Duran
  - ✓ Auxiliar administrativo

Donde se reciben instrucciones del segundo nivel se ejecutan las tareas. En este nivel se encuentran las direcciones y secciones las mismas que conforman las diferentes unidades del municipio

---

### **3.5. Instrumentos organizativos**

Es indispensable la actualización del Manual de funciones que se establezca todas y cada una de las actividades y cargos de la organización que sirva como una herramienta administrativa que oriente y guíe los puestos de trabajo que conforman la municipalidad de Tupiza así como a particulares, respecto al conocimiento de la organización y funcionamiento de la misma.

#### **3.5.1. Manual de funciones**

El manual propuesto tiene por función principal, facilitar la institucionalización de un determinado y específico modo de funcionar del Gobierno Municipal que:

- ✓ Informa claramente sobre la cantidad y tipo de cargos que compone el Gobierno Municipal.
- ✓ Informa claramente sobre las relaciones que debe existir.

#### **3.5.2. Contenido del manual de funciones**

Consideramos importante distinguir básicamente dos tipos de bases:

##### **a) Bases conceptuales**

Conformados por un conjunto de conceptos señalados y que están referidos a los siguientes aspectos: funciones, autoridad, estructura, jerarquía.

##### **b) Bases funcionales**

Informamos claramente sobre la cantidad y tipo de puesto que compone la estructura formal de cargos del municipio, informamos sobre la identificación de cargos existentes, funciones y tareas que cumple quien asume el puesto que tiene cada cargo.

---

También informa claramente sobre las relaciones que se debe establecer entre uno y otro cargo; de igual forma contempla información de los cargos a los cuales se subordina, así como aquel o aquellos de los que se depende jerárquicamente.

El contenido del manual de funciones está conformado por los siguientes elementos:

❖ **NOMBRE DEL CARGO**

Hace referencia al nombre del puesto

❖ **DIRECCION**

Consigna en que unidad ubicado o al que pertenece.

❖ **DEPENDENCIA**

Incluye los vínculos de sujeción que debe guardarse con respecto a otro/s cargo/s; es decir aquel /los cargo/s del/os que se debe recibir y cumplir órdenes.

❖ **SUPERVISION**

Incluye los vínculos de supervisión que se detecta con respecto a otro/s cargo/s. Describe los cargos a los cuales se puede impartir órdenes.

❖ **DESCRIPCION GENERICA**

Es el objetivo general del puesto.

❖ **DESCRIPCION ESPECÍFICA**

Consigna las delimitaciones generales de los ámbitos dentro de los cuales se puede concebir las tareas que cada persona debe ejecutar.

❖ **REQUISITOS**

Señala las exigencias mínimas para optar el puesto

**Ver anexo N°1**

---

### **3.6. Capacitación al personal**

Es una forma sencilla, práctica y no involucra gran volumen de operaciones. Únicamente se debe informar a todos los que forman parte de la municipalidad en qué consiste las actividades que realizarán, quiénes estarán a cargo puestos de trabajo. Es necesario que las autoridades den a conocer la estructura organizacional los instrumentos técnicos, a fin de que todos(as) colaboren en el desarrollo de la institución.

La capacitación es necesaria que se realice, con la finalidad de mejorar la contribución de personal en el desempeño de sus funciones dentro de sus puestos de trabajo, para que puedan contribuir de una mejor manera a la consecución de los objetivos de la institución y mejora a la vez de sus conocimientos.

Para la capacitación del personal podría encargarse directamente en jefe de personal quien tiene conocimiento de las actividades que realizan todos los integrantes de la institución. En caso de que internamente no se cuenta con las habilidades y conocimientos para realizar la capacitación del personal, siempre se puede recurrir a empresas que están dedicadas a la consultoría en Recursos Humanos o en todo caso a la contraloría general, quien es la encargada de la capacitación del personal

---

### 3.6.1. Presupuesto de la capacitación

Gastos	Sábado	Domingo	Total
Personal para la capacitación			1200
transporte			100
Hospedaje	150	150	300
Otros gastos (almuerzo, cena)			100
Refrigerio	600	600	1200
Papelería (folders, lapiceras, hojas)			370
Costo total			3270

Los gastos a realizar para esta capacitación se tendrían que incluir al POA del siguiente año, donde el personal se informara sobre los siguientes aspectos:

**Cuadro N°1**  
**Plan de acción para la capacitación**

OBJETIVO	METAS	ACTIVIDADES
<p>Proporcionar a todos los Trabajadores municipales información sobre la estructura organizacional de la institución, su importancia, Funcionamiento y aplicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dar a conocer al 100 % de los trabajadores: la estructura organizacional y su funcionamiento.</li> <li>✓ Alcanzar el 100 % de participación de la fuerza laboral con fin de alcanzar lo que se propone la municipalidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organizar a los trabajadores municipales en grupos por unidades de trabajo.</li> <li>✓ Dar a conocer la misión, visión y estructura Organizacional, utilizando medios audiovisuales para su explicación y comprensión.</li> <li>✓ Dar a conocer los elementos que se necesitan para ejecutar la propuesta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades que formaran parte de la institución e instalaciones donde se ubican.</li> <li>• La manera en que se asignan funcionalmente las áreas de trabajo, (como lo muestra el organigrama).</li> <li>• El Manual de funciones propuesto</li> </ul> </li> </ul>

El curso de capacitación está dirigido a todos los integrantes de la institución para que se pueda darles a conocer lo que la institución quiere lograr a alcanzar y también para presentarles el manual de funciones actualizado para el desempeño correcto de sus

---

funciones, con lo cual se pueda alcanzar un mejor desempeño de actividades en la Municipalidad de Tupiza

### **3.7. Control y seguimiento de la propuesta**

Se aconseja a los órganos de gobierno, conjuntamente con los funcionarios y jefes de unidades de trabajo la planificación y ejecución de reuniones bimestrales para evaluar la aceptación o no de la propuesta y por ende hacer el seguimiento de la misma, tomando estrategias determinadas en caso de existir renuencia a la misma. Esta actividad se puede realizar a través de entrevistas con la persona indicada y/o cuestionarios.

- Programas de capacitación y evaluación del recurso humano; para medir, corregir y/o mejorar el desempeño de las funciones de los trabajadores de las diversas unidades de trabajo.

---

---

## RECOMENDACIONES

Con el propósito de colaborar al desarrollo de las actividades organizacionales en la municipalidad de Tupiza, se recomienda:

- ❖ Que se apliquen los instrumentos técnicos administrativos que se proponen en este documento ya que se han elaborado para mejorar la función organizacional de la municipalidad, así como su funcionamiento y desarrollo administrativo, tomando en cuenta que el objetivo primordial de la institución es el servicio a la población. El plan de mejora organizacional define claramente las funciones y relaciones de autoridad entre diferentes personas o departamentos y órganos del Gobierno Municipal; además contempla las competencias y responsabilidades de cada componente, esto permite lograr una funcionalidad organizacional, facilitando el cumplimiento de los objetivos trazados, en otras palabras una administración eficiente de los recursos, por lo que recomendamos lo siguiente
- ❖ Adoptar los lineamientos generales enunciados en el plan de mejora organizacional e implantar otros de acuerdo a las necesidades en el desarrollo del Gobierno Municipal; también es necesario considerar análisis periódicos de la institución efectuando los ajustes correspondientes de acuerdo al crecimiento de la institución.
- ❖ Que se den a conocer, a través de cursos de capacitación donde se informen, los elementos de la planeación: misión y visión institucional, a todos los integrantes municipales para que estos reconozcan el propósito de funcionamiento de la institución sus obligaciones responsabilidades dentro de sus puestos de trabajo.
- ❖ Que se dé a conocer de la estructura organizacional, una vez aprobado por las autoridades municipales, a través de una reunión informativa o de cursos de capacitación en donde participen todos los trabajadores municipales, que incluya la descripción de niveles jerárquicos, autoridad, coordinación y

---

comunicación; para que sea de fácil implementación en el momento de llevarla a cabo.

- ❖ Que los mandos medios aprendan, a través de reuniones de capacitación, a delegar autoridad y responsabilidad a cada subordinado, para evitar la centralización de funciones, lo que permitirá agilizar la ejecución de las actividades y servicios públicos que proporciona la municipalidad.