



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PROGRAMA COMPLEMENTARIO CONTADURÍA PÚBLICA

TRABAJO DIRIGIDO

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL PARA EL
MUNICIPIO DE SACABA**

PRESENTADO POR:

JOHNNY OMAR APAZA SILES

**LA PAZ – BOLIVIA
2007**

Nº 0072

UNIVERSIDAD LA SALLE EN BOLIVIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

PROGRAMA COMPLEMENTARIO CONTADURÍA PÚBLICA

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL PARA EL
MUNICIPIO DE SACABA**

POSTULANTE: JOHNNY OMAR APAZA SILES

PROFESOR GUÍA: LIC. SERGIO CARO HINOJOSA

**Trabajo Dirigido presentado como modalidad de graduación
en cumplimiento parcial de los requisitos para optar al grado
de Licenciatura en Contaduría Pública**

La Paz, Mayo de 2007

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad La Salle

DEDICATORIA

*A mi creador: **Jehová Dios** por ser mi plaza fuerte*
*A mis padres: **Florentino e Irma** por su aliento constante*
*A mis hermanos: **Jenny, Henry, Ronald** por su apoyo incondicional*

ÍNDICE GENERAL

I N D I C E

INTRODUCCIÓN	I
PRIMERA PARTE	1
LA INSTITUCIÓN	1
CAPÍTULO 1	1
GOBIERNO MUNICIPAL DE SACABA	1
1.1. Base Legal de Creación y Misión Institucional	1
1.2. Finalidades del Gobierno Municipal de Sacaba	3
1.3. Disposiciones Legales	4
1.4. Estrategias institucionales	8
1.5. Plan de desarrollo municipal y el plan operativo anual	9
1.6. Análisis de la situación interna	10
1.7. Estimación del presupuesto de la gestión 2006	10
CAPÍTULO 2	16
IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	16
2.1. Antecedentes del problema	16
2.2. Beneficios sociales que reportaría la solución del problema	17
2.3. Beneficios que percibiría la institución con la solución del problema	17
2.4. Beneficios a la actividad profesional actual	18
CAPÍTULO 3	19
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL	19
3.1. Principales funciones que se desempeña en la institución	19
3.2. Aportes importantes que se tendrá al desarrollo de la institución	22
3.3. Presentación de la estructura organizativa	22

SEGUNDA PARTE	24
MARCO TEÓRICO	24
CAPÍTULO 4.....	24
CONCEPTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN	24
4.1. Conceptos generales de la administración	24
4.2. Definición de administración	25
4.3. Definición de sistema	26
CAPÍTULO 5.....	29
LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	29
5.2. Las empresas públicas bajo el enfoque de sistemas	29
CAPITULO 6.....	33
SISTEMAS	33
6.1. Características de los sistemas	33
6.2. Componentes de un sistema.....	34
6.3. Funciones de un sistema de información.....	36
6.4. Definición de un sistema de información	37
6.5. Definición de la administración por sistemas	38
6.6. Jerarquía de los sistemas.....	39
6.7. Diferentes tipos de información	39
6.7.1. Los sistemas del nivel operativo	39
6.7.1.1. Definición de sistema operacional	40
6.7.2. Los sistemas del nivel de conocimiento.....	40
6.7.3. Los sistemas del nivel gerencial	41
6.7.4. Los sistemas del nivel estratégico.....	41
6.8. Sistemas de informes gerenciales.....	42
6.8.1. Alcance de los sistemas de información	42
6.8.2. Significado de la información.....	43

6.8.3. Necesidad de información	44
6.8.3.1. Información interna	44
6.8.3.2. Información externa	44
6.9. El enfoque de sistemas y la toma de decisiones.....	47
6.9.1. Toma de decisiones.....	47
6.9.2. Sistemas de apoyo a las decisiones.....	48
6.9.3. Comparaciones entre SIG y SAD	49
6.9.4. La información y su importancia para la toma de decisiones	50
6.9.4.1. Decisiones e informaciones	50
6.9.4.2. Información y toma de decisión.....	51
6.9.4.3. Información y productividad	53
6.9.4.4. Información y motivación.....	55
CAPÍTULO 7.....	57
RECURSOS HUMANOS	57
7.1. Definición de recursos humanos	57
7.2. Liderazgo	57
7.3. El poder centrado en principios.....	58
7.4. Algunas herramientas de poder	58
CAPÍTULO 8.....	62
ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN	62
8.1. Estructura de la organización	62
8.2. Desarrollo organizacional	63
8.3. Comportamiento organizacional	64
8.3.1. Motivación.....	64
8.3.2. Conflicto	65
8.4. Comunicación y coordinación interna	65
8.4.1. Comunicación	65

8.4.2. Comunicación efectiva.....	66
8.4.2.1. Tipos de comunicación.....	67
8.5. Medios de procesamiento de información.....	68
8.5.1. Sistema de procesamiento de las transacciones.....	69
8.5.2. Componentes de un sistema de información.....	71
8.5.3. Procedimientos.....	74
8.5.4. Medios de procesamiento de datos.....	75
8.6. Movilidad funcionaria.....	76
8.6.1. Rotación Interna.....	76
8.6.1.1. Promoción.....	77
8.6.2. Separación.....	79
8.6.2.1. Renuncia.....	79
8.6.2.2. Abandono.....	79
8.6.2.3. Reestructuración.....	79
8.6.2.4. Decisión del alcalde.....	80
8.6.2.5. Retiro forzoso.....	80
8.6.2.6. Condiciones de trabajo.....	80
8.6.3. Ausentismo.....	81
8.6.3.1. Ubicación de la alcaldía.....	81
8.6.3.2. Horarios de trabajo.....	81
8.6.3.3. Salarios insuficientes.....	82
8.6.3.4. Alcoholismo.....	82
8.6.3.5. Capacitación de personal.....	82
TERCERA PARTE.....	84
MARCO PRÁCTICO.....	84
CAPÍTULO 9.....	84
ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	84

9.1. Tipo de estudio	84
9.2. Identificación de variables	85
9.3. Diseño de la investigación	87
9.4. Unidad de análisis.....	87
9.5. Métodos de recolección de datos.....	88
CAPÍTULO 10.....	89
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS	89
10.1. Desarrollo Organizacional	89
10.1.1. Estructura Organizativa	89
10.1.2. Motivación.....	94
10.1.3. Cultura y clima organizacional.....	96
10.2. Medios de procesamiento de información	97
10.3. Ambiente físico de trabajo	101
10.4. Capacitación.....	102
10.4.1. Requisitos del puesto.....	102
10.4.2. Capacidad e interés	105
10.4.3. Programa de capacitación.....	106
10.4.4. Movilidad funcionaria	107
10.5. Efectiva información gerencial	108
10.5.1. Comunicación	110
10.5.2. Tipo de información.....	112
CAPÍTULO 11	115
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL TRABAJO DE CAMPO	115
11.1. Programación de Operaciones.....	117
11.2. Sistema de organización administrativa	118
11.3. Sistema de presupuesto.....	118
11.4. Sistema de administración de personal.....	119

11.5. Sistema de administración de bienes y servicios.....	120
11.6. Sistema de tesorería y crédito público	121
11.7. Sistema de contabilidad integrada	121
11.8. Aplicación de la ley No. 1551 de participación popular.....	122
CUARTA PARTE.....	124
PROPUESTA.....	124
CAPÍTULO 12.....	124
OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA PROPUESTA	124
12.1. Objetivos de la propuesta.....	124
12.2. Alcance de la propuesta	124
CAPÍTULO 13.....	125
SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL	125
13.1. El control gerencial.....	125
13.2. Supuestos de desarrollo	126
13.3. Expectativas futuras.....	127
13.4. Eficiencia y eficacia en la gerencia municipal.....	128
13.4.1. El control de gestión y la evaluación de resultados basados en Sistemas de Información Gerencial.	128
13.5. Evaluación de resultados.....	131
13.5.1. Los objetivos institucionales.....	131
13.6. Gestión de procesos.....	133
13.6.1. Plan estratégico institucional	133
13.6.2. Control de procesos.....	134
13.6.2.1. Indicadores para el control de procesos	134
13.6.3. Organización para el control de gestión de procesos.....	136
13.7. Gestión de proyectos	140
13.7.1. El marco lógico.....	140

13.7.2. El marco lógico (ML) y el control del proyecto	143
13.7.3. Control de avance del proyecto.....	145
13.7.3.1. Herramientas para el control del proyecto	150
CAPÍTULO 14.....	155
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES.....	155
14.1. Sistema de Organización administrativa.....	156
14.2. Sistema de presupuesto	157
14.3. Sistemas de administración de personal	157
14.4. Sistema de administración de bienes y servicios.....	158
14.5. Sistema de tesorería y crédito público	159
14.6. Sistema de contabilidad integrada	159
14.7. Aplicación de la Ley N° 1551 de participación popular	160
BIBLIOGRAFÍA.....	162
ANEXO N° 1	165
ANEXO N° 2	170

FIGURAS

Figura No. 1 Información, insumos, satisfacción de necesidades y expectativas.....	32
Figura No. 2 Relación entre las tomas de decisiones e información.....	52
Figura No. 3 Proceso de comunicación gerencial.....	67

CUADROS

Cuadro No. 1 Presupuesto de recursos 2006	11
Cuadro No. 2 Presupuesto de gasto e inversión 2006	15
Cuadro No. 3 Comparaciones entre SIG y SAD.....	49
Cuadro No. 4 Existencia de organigrama actualizado y aprobado por el concejo.....	90
Cuadro No. 5 Manual de organización y funciones que se dio a conocer.....	91
Cuadro No. 6 Coherencia con el funcionamiento del puesto	92
Cuadro No. 7 Manual de procedimientos en los sistemas con las normas básicas respectivas.....	93
Cuadro No. 8 Motivación al personal	94
Cuadro No. 9 Vacación anual	95
Cuadro No. 10 Contrato Indefinido.....	95
Cuadro No. 11 Ambiente de trabajo o relación interpersonal al interior del municipio .	96
Cuadro No. 12 Modo de procesar la información.....	98
Cuadro No. 13 Dotación de formularios preimpresos adecuados para procesar la información.....	99
Cuadro No. 14 Dotación de equipos y mobiliario adecuados para procesar la información.....	100

Cuadro No. 15 Ambiente específico para las funciones que le corresponde a cada funcionario	101
Cuadro No. 16 Nivel de formación del funcionario público	103
Cuadro No. 17 Tiempo de servicios prestados por el funcionario público	104
Cuadro No. 18 Elaboración de un cronograma de capacitación por el Gobierno Municipal.....	105
Cuadro No. 19 Capacidad e interés en aprender conocimientos teóricos y prácticos....	106
Cuadro No. 20 Participación de los funcionarios en programas de capacitación.....	107
Cuadro No. 21 Factores que influyen en la rotación de personal	108
Cuadro No. 22 Información suficiente para la toma de decisiones.....	108
Cuadro No. 23 La información administrativa se adecua a las necesidades de la máxima autoridad	109
Cuadro No. 24 Excesiva centralización en la toma de decisiones	109
Cuadro No. 25 Información que se recibe y procesa se compara con los objetivos y metas de la Institución.....	110
Cuadro No. 26 Información que se recibe y procesa se la comunica a quién la necesita	111
Cuadro No. 27 Comunicación.....	111
Cuadro No. 28 El G.M. comunica a la población sobre resoluciones administrativas y de Concejo adoptadas	112
Cuadro No. 29 Información actualizada que se compara con los objetivos y metas de la institución	113
Cuadro No. 30 Recibe y presenta su información a tiempo	113
Cuadro No. 31 Presentación de un informe mensual por la presente gestión	114
Cuadro No. 32 Ámbitos gerenciales, objetivos y tipos de control.....	125

GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Organigrama actualizado.....	90
Gráfico No. 2 Manual de organización y funciones.....	91
Gráfico No. 3 Coherencia con el puesto.....	92
Gráfico No. 4 Ley 1178.....	93
Gráfico No. 5 Motivación al personal.....	94
Gráfico No. 6 Ambiente de trabajo	97
Gráfico No. 7 Modo de procesar la información	98
Gráfico No. 8 Equipo y mobiliario adecuados.....	100
Gráfico No. 9 Ambiente de trabajo específico.....	101
Gráfico No. 10 Formación profesional.....	103
Gráfico No. 11 Tiempo de servicios	104
Gráfico No. 12 Contribución encadenada de objetivos (zigzag)	143
Gráfico No. 13 Ámbito de control de la gerencia de proyecto	144

PARTE INTRODUCTORIA

DISEÑO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL PARA EL MUNICIPIO DE SACABA

INTRODUCCIÓN

Como fruto del proceso de descentralización con la promulgación de la ley de Participación Popular, la gestión municipal en Bolivia y especialmente en el Departamento de Cochabamba, debe enfrentar nuevos y variados desafíos, los mismos que se traducen principalmente en la administración de las nuevas competencias transferidas desde el nivel central y los recursos emergentes de la coparticipación tributaria, que posibilitan el cumplimiento de estas nuevas responsabilidades.

Cada gobierno municipal tiene la responsabilidad de delinear sus metas y objetivos a alcanzar mediante una política adecuada a su realidad política, económica y social.

Por eso se plantea la necesidad de ***“Diseñar un sistema de información gerencial en el Municipio de Sacaba”***.

El trabajo de investigación estará conformado por cuatro partes: en la primera parte se describirá a la institución, en la segunda parte se sustentará el trabajo de investigación con el desarrollo del marco teórico, en la tercera parte se desarrollará el marco práctico y finalmente en la cuarta parte se planteará la propuesta.

ANTECEDENTES

Como fruto del proceso de descentralización con la promulgación de la ley de Participación Popular, la gestión municipal en Bolivia y especialmente en el Departamento de Cochabamba, debe enfrentar nuevos y variados desafíos, los mismos que se traducen principalmente en la administración de las nuevas competencias transferidas desde el nivel central y los recursos emergentes de la coparticipación tributaria, que posibilitan el cumplimiento de estas nuevas responsabilidades.

La evidencia empírica a lo largo de estos años, nos ha demostrado fehacientemente que la mayor parte de los gobiernos municipales - en especial los mas, alejados a los centros urbanos - se encuentran en la imposibilidad técnica, de ejecutar los recursos financieros de que disponen, inmovilizando los mismos, reduciendo la inversión pública a niveles alarmantemente bajos con relación a sus posibilidades reales de ejecución presupuestaria. En pocas palabras **“no pueden gastar lo que tienen”**. Existen muchas causas para este problema casi generalizado.

Pero, a la hora de formular metas y objetivos carecen de información externa, interna y que, esta sea real, significativa y oportuna, para delinear su finalidad que le otorga la ley de Participación Popular (Ley 1551).

El gobierno municipal tiene la responsabilidad de delinear sus metas y objetivos a alcanzar mediante una política adecuada a su realidad política, económica y social. Las mismas no están plasmados así en los POA's de las últimas tres gestiones pasadas más bien son improvisaciones del nivel ejecutivo y para esta última gestión el PDM (Plan de Desarrollo Municipal) está desactualizado.

No existe ningún estudio sobre el Sistema de Información Gerencial en el Municipio, pero se cuenta con Sistemas Informáticos de Contabilidad Integrada (SINCOM), Sistema de Activos Fijos (SIAF), Sistema de Almacén de Materiales (Propio del Municipio), Sistema de Recursos Humanos (Propio del Municipio), Sistema de liquidación de impuestos RUA, SIIM; y los sistemas de la ley SAFCO (SP, SOA, POA, SCG, SABS, SCP, ST, SCI), estos en su mayoría deficientemente implantados por la excesiva rotación de personal y otros factores.

El diseño de un Sistema de Información Gerencial resultará en un apoyo importante para la toma de decisiones de la máxima autoridad ejecutiva en toda la gestión municipal.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Elementos del problema

- Carencia de un sistema de información gerencial que le permita tomar decisiones al Señor Alcalde, quién lleva toda la responsabilidad del gobierno municipal.
- Existen muchas deficiencias en la formulación del POA.
- No se tiene una metodología de recopilación de información para la correcta planificación de los objetivos institucionales.
- Debido a que no se tiene información disponible oportuna, existe desintelencias en la ejecución de proyectos de continuidad y más aún en la actividad central o funcionamiento lo que no permite avanzar hacia el logro de los objetivos trazados por el gobierno municipal.
- El manual de organización y funciones está desactualizado y/o no se aplican a su cabalidad, razón por la cual existen atrasos excesivos en la información.

- Las direcciones a nivel del ejecutivo no tienen la información oportuna para informar, asesorar, o exponer al señor Alcalde, y menos aún al Honorable Consejo.
- Debido a la cuestión política se contrata personal inadecuado para ciertas funciones que el puesto requiera.
- Excesiva rotación de personal y carencia de inamovilidad funcionaria y como consecuencia la información que procesa el municipio no está clara o es parcial.
- Los sistemas de administración y control gubernamental tienen dificultades en su aplicación por no ser divulgados; o por el personal relativamente nuevo.
- Las capacidades administrativas y de gestión municipal enfrentan una débil institucionalidad, y se registra una preocupante inestabilidad administrativa al interior del Gobierno Municipal de Sacaba, por el frecuente cambio de autoridades (mandos medios).
- Limitada capacidad del Concejo Municipal para desarrollar tareas de fiscalización y control.
- Deficiente adaptación de los sistemas de la ley SAFCO a la realidad administrativa del municipio.
- Insuficiente relación entre la planificación municipal y departamental.
- El sistema de contabilidad integrada tiene dificultades en su implantación ya que los proyectos que son de administración directa no tienen disgregación de costos asignables a los proyectos.
- No se tiene un sistema de manejo de inventarios que pueda controlar, asignar e informar las asignaciones de costeo a los proyectos y/o programas que enfrenta el municipio.
- No se tiene sistema de Administración y control de fármacos del Seguro Universal Materno Infantil –SUMI- y otros comprados con fondos fijos asignados por el municipio.

- El Sistema de Activos Fijos tiene deficiencias en su operatividad.
- La carencia de información primaria hace que no se puedan cambiar cursos de acción más efectivos. Encareciendo de este modo los costos en los proyectos, programas y actividades del municipio.
- No existe una planificación oportuna de recursos humanos, tecnológicos y financieros.
- No se tiene control en la Administración de Ingresos y Egresos del sector de salud por el Municipio.
- Existe baja ejecución presupuestaria en el sector de salud.

Planteamiento del problema

¿De que manera un Sistema de Información Gerencial en un Gobierno Municipal, permitirá mejorar la eficiencia en los servicios que brinda y los resultados de gestión?

PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

El objetivo general es diseñar para el Gobierno Municipal de Sacaba un *sistema de información gerencial* que le permita al gobierno municipal programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso **eficaz y eficiente de los recursos públicos**. Para el cumplimiento y ajuste de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Público.

Objetivos Específicos

- ↳ Analizar el proceso de información interna en el municipio.
- ↳ Analizar el manual de funciones.
- ↳ Revisar la información que genera cada unidad.
- ↳ Analizar el cumplimiento de los objetivos presentados en el POA de la anterior gestión.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La información es el núcleo de la organización. El cómo recopilar y analizar la información que se necesita continuamente para desarrollar y lograr las metas, objetivos que persiguen el Gobierno Municipal dentro de su jurisdicción, por otro lado delinear estrategias, identificar aquellas áreas con problemas y crear métodos para lograr un control administrativo eficiente de la Institución.

Se está dirigiendo el Gobierno Municipal en una época de crisis en la cual algunos problemas desaparecen paulatinamente y otros ocurren con más frecuencia, por tanto, la **necesidad de generar información válida, confiable, oportuna es cada vez más importante que nunca**. Se está en una etapa de adaptación continua. En la actualidad los problemas políticos, económicos y sociales del país influyen en la máxima autoridad Ejecutiva del gobierno municipal, le es difícil adoptar una posición estable a las situaciones de este sistema tan cambiante y continua.

El Alcalde Municipal no tiene *información sistemática*, para seleccionarla y analizarla y con base en ello **tomar decisiones adecuadas y oportunas**. Por lo tanto, la necesidad de

conocer la metodología, recopilar y analizar la información para la toma de decisiones, cobra importancia vital en la Contaduría y Administración del Municipio.

El municipio al administrar la información local facilitaría y se retroalimentaría la participación ciudadana y el control social, *transformando las demandas de la ciudadanía en proyectos útiles*. Este es el más grande desafío de estos últimos tiempos tan cambiantes.

Ahora bien, los nuevos enfoques de Tecnología de Información tienen suficiente sustento en una *sinergia de cambio para mejorar* económica, social y tecnológicamente; en estrecha relación a la ***satisfacción ciudadana de ver cumplidas sus demandas*** locales, rurales y población en su conjunto en toda la jurisdicción del municipio.

Por tal motivo, la investigación adquiere características relevantes por el hecho sistémico de ver las cosas y que a través de métodos, técnicas de recopilar información fiable y de fundamentación lógica para describir, explicar, predecir y solucionar los problemas que a diario se suscitan.

Se considera a la información en un recurso muy importante, equiparable en su valor a los recursos económicos que el administrador de la cosa pública utiliza en la producción de bienes y servicios; las mismas que carece el Municipio.

ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

Ámbito Geográfico

El universo elegido para la realización de éste trabajo dirigido es; la Honorable Alcaldía Municipal de Sacaba, Primera Sección de la Provincia Chapare, del Departamento de Cochabamba.

Ámbito Político

Las autoridades del Gobierno Municipal, al momento de ejercer sus propias competencias, deberán coordinar *sus políticas, planes, programas y proyectos* con otros municipios para su ejecución mancomunada; así como articular su actuación con los diferentes *niveles de autoridad del Gobierno Nacional y su administración departamental*. Por lo que sus actos deberán enmarcarse dentro la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental y sus respectivos sistemas de administración, la Ley 2296 de Gastos Municipales, la Ley de Descentralización Administrativa N° 1654.

Ámbito Social

Dentro sus competencias en materia de **desarrollo humano sostenible** están:

- Planificar y promover el desarrollo humano sostenible en el ámbito urbano y rural del Municipio.
- Promover e incentivar el turismo en el marco de las políticas y estrategias nacionales y departamentales.
- Incorporar la equidad de género en el diseño, definición y ejecución de las políticas, planes, programas, y proyectos municipales.

- Supervisar, de acuerdo con el Reglamento, el desempeño de las autoridades, personal docente, médico, paramédico y administrativo de los sectores de educación y salud de su jurisdicción.
- Preservar los bienes patrimoniales arqueológicos.
- Fomentar las actividades culturales, artísticas y deportivas.
- Precautelar la moral pública y las buenas costumbres, preservando los derechos a la libertad e igualdad individuales.

Ámbito Económico

El sector al que pertenece la municipalidad de Sacaba basada en la ley de Municipalidades Título I, Capítulo I, Artículo 3 y Inciso III, dice que: “La municipalidad es una entidad autónoma de derecho público, *con personalidad jurídica y patrimonio propio* que representa institucionalmente al Municipio, ***forma parte del Estado***”.

Ámbito Financiero

Según La Ley 2028; El Municipio es una entidad gubernamental **sin fines de lucro** que pertenece al Estado.

MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Fuentes Primarias

Se elaborarán encuestas y entrevistas al personal ejecutivo del municipio y los empleados.

Fuentes Secundarias

Se hará el uso de textos, libros, apuntes, paginas web que sustente el trabajo de investigación.

PRIMERA PARTE
LA INSTITUCIÓN

PRIMERA PARTE
LA INSTITUCIÓN
CAPÍTULO 1
GOBIERNO MUNICIPAL DE SACABA

1.1. Base Legal de Creación y Misión Institucional

El Gobierno Municipal está constituido y legislado al amparo de la Constitución Política del Estado (Art. del 200 al 205), Ley de Municipalidades N° 2028, la 1551 de Participación Popular, la Ley 2235 del Dialogo Nacional, la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental y sus respectivos sistemas de administración, la Ley 2296 de Gastos Municipales, la Ley de Descentralización Administrativa N° 1654 y otros. Este conjunto de Leyes, otorgan normas que regulan y determinan las competencias municipales en el marco de la **Autonomía Municipal, consistente en la potestad normativa, fiscalizadora, ejecutiva administrativa y técnica ejercida en el Gobierno Municipal en el ámbito de su jurisdicción correspondiente a la sección de provincia (Ley 2028 Art. 4 al 6).**

La Constitución Política del Estado, artículo 200 al 205, los cuales señalan entre otros elementos los siguientes:

Art. 200: El Gobierno y la Administración de los Municipios están a cargo de los Gobiernos Municipales, autónomos y de igual jerarquía. En los cantones habrá Agentes Municipales bajo supervisión y control del Gobierno Municipal de la jurisdicción;

La autonomía Municipal consiste en la potestad normativa, ejecutiva, administrativa y técnica en el ámbito de su jurisdicción y competencia territoriales;

El gobierno Municipal está a cargo de un Concejo y un Alcalde. Los Concejales son elegidos en votación universal, directa y secreta, por un periodo de cinco años, siguiendo el sistema de representación proporcional determinado por ley. Los Agentes Municipales se elegirán de la misma forma, por simple mayoría de sufragios.

La ley determina el número de miembros de los Concejos Municipales.

Art. 201: El concejo Municipal tiene potestad normativa y fiscalizadora. Los Gobiernos Municipales no podrán establecer tributos que no sean tasas o patentes cuya creación, requiere aprobación previa de la Cámara de Senadores, basada en un dictamen técnico del poder Ejecutivo. El Alcalde Municipal tiene potestad ejecutiva, administrativa y técnica en el ámbito de su competencia;

Art. 202: Las Municipalidades pueden asociarse o mancomunarse entre sí y convenir tipos de contratos con personas individuales o colectivas de derecho publico o privado, para el mejor cumplimiento de sus fines, con excepción de lo prescrito en la atribución quinto del artículo 59 de la Constitución Política del Estado.

Art. 203: Cada Municipio tiene la jurisdicción territorial continua y determinada por ley.

Art. 205: La ley determina la organización y atribuciones del Gobierno Municipal.

- a) **La Ley de Municipalidades N° 2028 del 28 de octubre de 1999**, la que determina la naturaleza y fines de las Municipalidades, la jurisdicción y competencia del Gobierno Municipal, las atribuciones del Concejo Municipal, la

organización y funciones del Organismo Ejecutivo, los bienes y régimen económico-financiero; y

- b) **La Ley de Participación popular N° 1551 del 20 de abril de 1994**, amplía la jurisdicción a la sección de provincia, y amplía las competencias de los municipios.

1.2. Finalidades del Gobierno Municipal de Sacaba

El Gobierno Municipal de Sacaba, es la entidad de derecho público con personalidad jurídica reconocida y patrimonio, que representa al conjunto de vecinos asentados en una jurisdicción territorial determinada, participa en la realización de los fines del Estado, cuyas **finalidades** son:

- a) La satisfacción de las necesidades de la vida en comunidad,
- b) Buscar la integración y participación activa de las personas en la vida comunal;
- c) Elevar los niveles de bienestar social y material de la comunidad, mediante la ejecución directa o indirecta de servicios y obras publicas de interés común;
- d) Promover el desarrollo de su jurisdicción territorial, a través de la formulación y ejecución de planes, programas proyectos concordantes con la planificación del desarrollo nacional;
- e) Conservar, fomentar y difundir los valores culturales y las tradiciones cívicas de la comunidad. Preservar el saneamiento ambiental, así como resguardar el ecosistema de su jurisdicción territorial.

Las competencias del Gobierno Municipal están detalladas principalmente en el Art. 8 de la L.M. Art. 14 Ley 1551 y Art. 7 Ley 1702.

1.3. Disposiciones Legales

Además de otras disposiciones legales referidas al marco normativo del Gobierno Municipal, que a continuación se describe:

➤ **Ley de Participación Popular N° 1551.**

Para disponer de los recursos de coparticipación tributaria abonados en la cuenta Participación Popular, El Gobierno Municipal, en el marco del Art. 146 de la C.P.E, deberán elaborar su presupuesto municipal concordante con su plan anual operativo, así como efectuar la rendición de sus cuentas correspondientes a la ejecución presupuestaria de la gestión anual anterior.

➤ **Ley de Modificaciones a la Ley de Participación Popular N° 1702.**

Los Gobiernos Municipales podrán autorizar el uso de sus ingresos generados por servicios en los centros hospitalarios para requerimiento de personal en las áreas de administración y de servicios en dichos centros, adicional a los establecidos por el Presupuesto General de la Nación

➤ **Ley del Dialogo Nacional N° 2235.**

Se procederá a la asignación de recursos de la Cuenta Especial Dialogo 2000 a los Gobiernos Municipales de la siguiente forma:

El 20% de la Cuenta Especial Dialogo 2000, de acuerdo al Art. 10 de la presente Ley, se destinará al mejoramiento de la calidad de los servicios de educación escolar pública,

según la realidad, priorización y decisión de cada Municipio, dentro del Plan de Desarrollo Municipal y la Programación de Operaciones Anuales.

El 10% en lo establecido en el Art. 11 de la ley 2235 se destinará al mejoramiento de la calidad de los servicios de la salud pública, según la realidad, priorización y decisión de cada Municipio, dentro del Plan de Desarrollo Municipal y la Programación de Operaciones Anual.

El 70% para programas municipales de obras de infraestructura productiva social, que será distribuido de acuerdo con la población que corresponda a la Población Recalculada de cada municipio entre la sumatoria total de las poblaciones recalculadas.

➤ **Ley de Reforma Educativa N° 1565.**

Cada municipio se encargará de la administración de la infraestructura educativa en el ámbito de su propia jurisdicción. Al efecto, designará y pagará a sus propios administradores. Cada Municipio construirá los nuevos establecimientos educativos de acuerdo a su Plan Municipal de Edificaciones y Equipamiento Escolar, sujeto a aprobación técnico-pedagógica de la Secretaria Nacional de la Educación, conforme al reglamento, los planes municipales deben incorporar en sus presupuestos las necesidades de mantenimiento de la infraestructura a corto plazo y las necesidades de ampliación y sustitución a extraordinarias, los municipios necesitados de ayuda podrán acudir a las instituciones financiadoras del estado que, de acuerdo a sus posibilidades, les brindarán su apoyo mediante programas de inversión publica, sustentados por recursos extraordinarios de acuerdo a reglamento.

➤ **Ley de Propiedad y Crédito Popular N° 1864.**

Los Gobiernos Municipales podrán brindar incentivos e entidades autorizadas por la Superintendencia de Bancos y entidades financieras, para que presten los servicios mencionados en el numeral anterior, en las localidades y comunidades de su jurisdicción, otorgándoles apoyo limitado.

➤ **Ley de Privilegio para los Mayores y seguro Gratuito de Vejez N° 1886.**

Se amplían las prestaciones de protección a la tercera edad, instituyéndose el Seguro Gratuito de Vejez a todos los ciudadanos Bolivianos de 60 o más años, que no cuenten con ningún tipo de seguro de salud. Su financiamiento será del Tesoro General de la Nación 60 % equivalente a 33.60 \$, y por el gobierno municipal un 40 % equivalente a 22.40 \$ por anciano afiliado.

➤ **Ley de Reforma Tributaria N° 843.**

Conforme a la Constitución Política del Estado, se reconoce a los Gobiernos Municipales la facultad de imponer dentro de su jurisdicción, patentes, tasas de servicios públicos municipales, contribuciones para obras publicas municipales e impuestos sobre hechos generados por tributos creados por el Gobierno Central, previa aprobación de la Ordenanza de patentes e Impuestos por el Honorable Senado Nacional.

➤ **Ley Forestal N° 1700.**

Las municipalidades se beneficiarán con 25% de las patentes de aprovechamiento forestal y 25% de patente de desmonte, distribuidos de acuerdo a las áreas de

aprovechamiento otorgados en sus respectivas jurisdicciones para el apoyo y promoción de la utilización sostenible de los recursos forestales y la ejecución de obras sociales de interés local, siempre que el Municipio beneficiario cumpla con la finalidad de este aporte.

➤ **Ley de Medio Ambiente N° 1333.**

Corresponde a los gobiernos municipales en el marco de sus atribuciones y competencias promover, formular y ejecutar planes de ordenamiento urbano y crear los mecanismos necesarios que permitan el acceso de la población a zonas en condiciones urbanizables dando preferencia a los sectores de bajos ingresos económicos.

➤ **Ley de Administración y Control Gubernamental N° 1178.**

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

➤ **Ley de Seguro Universal Materno Infantil N° 2426.**

El Seguro Universal Materno Infantil se financiará con Fondos Locales Compensatorios de Salud, constituidos con recursos municipales, equivalentes al 10% del 100% de la Coparticipación Tributaria municipal destinada a inversión, que serán abonados automáticamente por el Ministerio de Hacienda en las cuentas respectivas y administradas por el Gobierno Municipal, el porcentaje a ser destinado esta regulado en las directrices presupuestarias para la formulación del Presupuesto de la presente gestión.

1.4. Estrategias institucionales

Se plantea las siguientes estrategias institucionales.

1. Aprovechar las potencialidades agrícolas, pecuarias y clima favorables a la diversificación productiva, para que garanticen la seguridad alimentaria de la población del municipio, además de consolidar centros de comercialización e intercambio económico con las ciudades y poblaciones circundantes.
2. Aprovechar la situación de centralidad geográfica del Municipio y la posibilidad de vinculación vial con los principales centros de producción de los departamentos de Cochabamba y Santa Cruz para los asentamientos de distritos industriales de alto potencial productivo.
3. Mediante el desarrollo de manejo de prácticas y tecnologías apropiadas incorporar criterios técnicos-científicos de aprovechamiento racional de recursos naturales renovables y no renovables, generando paralelamente en la comunidad una conducta ecológica dirigida a la preservación y mejoramiento del medio ambiente.
4. Generar igualdad de oportunidades de acceso de la población urbana y rural, a los servicios sociales básicos (educación, salud, vivienda y saneamiento básico) que contribuyan al desarrollo de las capacidades creativas, productivas y organizativas de la población, reduciendo los niveles de desigualdad y discriminación a través del desarrollo de mecanismos de participación dentro el marco de la diversidad social, cultural, de género y generacional.
5. Consolidar los procesos de gestión y gobernabilidad municipal sobre la base de acciones de perfeccionamiento técnico, administrativo e institucional del municipio.

6. Facilitar procesos de descentralización técnico administrativas del Gobierno Municipal, hacia los distritos y/o cantones que hayan desarrollado dinámicas propias en su crecimiento y que tengan las condiciones para ello.
7. Generar las condiciones administrativas y de gestión capaces de lograr la captación de fuentes de financiamiento publico (Departamental – Estatal) y privado.

1.5. Plan de desarrollo municipal y el plan operativo anual

El plan de Desarrollo Municipal del Municipio de Sacaba, en la gestión 2004 finaliza el periodo de vigencia, correspondiendo en la presente gestión elaborar el Ajuste al Plan para el periodo 2005-2009, en cumplimiento a las normativas del Sistema de Planificación Nacional y los requerimientos inexcusables del Ministerio de Hacienda para acceder a los recursos de coparticipación. Para ello se incorpora en el presente POA las acciones y el presupuesto necesario para su ejecución, de acuerdo a las orientaciones estratégicas y metodológicas para el desarrollo del proceso.

Para la elaboración del Plan Anual Operativo 2005 si bien el Plan de Desarrollo Municipal es para 5 años, la Estrategia de Desarrollo en términos globales fue proyectada para el largo plazo, de manera que la visión estratégica del municipio de Sacaba sigue siendo uno de los referentes para la elaboración del POA 2005. El otro punto de referencia es el Plan propuesto por el actual Gobierno Municipal cuyo enfoque, estrategias y proyectos respecto al desarrollo del municipio son compromisos adquiridos.

Dentro el marco de la planificación estratégica, normas básicas, técnicas y administrativas del Sistema Nacional de Planificación y de la Ley de Administración y

Control Gubernamental. La Planificación Municipal, constituye un Proceso Participativo de priorización y concertación de la sociedad civil para satisfacer las necesidades básicas en materia de Educación, Salud, Saneamiento e infraestructura en un período de cinco años.

1.6. Análisis de la situación interna

El Gobierno Municipal de Sacaba, ha definido como política de gestión el priorizar las demandas de las organizaciones del municipio de forma participativa, equitativa y concertada con las OTBs, (Comunidades) y proyectos que se encuentran enmarcados en la ley plasmados en el POA 2005 del Municipio.

El Gobierno Municipal de SACABA ha detectado algunas debilidades internas, tales como la poca generación de recursos propios y la dependencia de los recursos de coparticipación tributaria, personal profesional escaso (tanto para las funciones administrativas como las técnicas), la formulación y evaluación de proyectos como instrumentos de planificación de la programación y ejecución financiera y física de las actividades que posibilitarán alcanzar los objetivos propuestos por el Municipio; todas las limitaciones serán superadas con capacitación y formación de recursos humanos capaces, que posibilitará la sostenibilidad de gestión Municipal.

1.7. Estimación del presupuesto de la gestión 2006

El Gobierno Municipal de Sacaba para la gestión 2005 ha presupuestado un Ingreso que asciende a un total de **Bs. 51.614.268.-** (Cincuenta y un millones seiscientos catorce mil doscientos sesenta y ocho 00/100 Bolivianos) que provienen del total de los **Recursos**

Internos (Recursos Específicos, Coparticipación Tributaria de 2004, Recursos HIPC II, Saldo Gestión Anterior y Recursos Externos).

Cuadro No.1

PRESUPUESTO DE RECURSOS 2006

RUBRO	DESCRIPCION	PRESUPUESTO (BS.)	%
19212	COPARTICIPACION TRIBUTARIA	20.880.085.-	40.45
19212	SUMI	1.815.660.-	3.52
13310	RECURSOS ESPECIFICOS	13.000.000.-	25.19
23211	HIPC 10% SALUD	405.694.-	0.79
23211	HIPC 20% EDUCACION	622.107.-	1.21
23211	HIPC 70% INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA	1.062.636.-	2.06
19212	SALDO COPARTICIPACION TRIBUTARIA	5.537.813.-	10.73
19212	SALDO SUMI	2.813.082.-	5.45
13310	SALDO RECURSOS ESPECIFICOS	3.310.657.-	6.41
23211	SALDO HIPC 10% SALUD	299.154.-	0.58
23211	SALDO HIPC 20% EDUCACION	229.628.-	0.44
23211	SALDO HIPC 70% INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA	1.607.636.-	3.11
23240	DONACION CAPITAL INTERNO	30.116.-	0.06
	TOTAL	51.614.268.-	100

Recursos Internos

Se denomina así a los que la Alcaldía a través de la Máxima Autoridad puede disponer de manera independiente para la ejecución del POA y que estos están depositados en cuentas fiscales a nombre de la Institución.

- a) La asignación de Recursos por concepto de **Coparticipación Tributaria**, para el Municipio de Sacaba, conforme a información oficial proporcionada por el

Ministerio de Hacienda mediante nota, para la gestión 2005 asciende a Bs.20.880.085 (Veinte millones ochocientos ochenta mil ochenta y cinco 00/100 Bolivianos), de este total el 10% corresponde al SUMI (Seguro Universal Materno Infantil).

- b) Los **Recursos Específicos** antes denominados Recursos Propios, generados por concepto de Impuestos de Dominio Municipal, Tasas, Patente, y otros ingresos específicos, estimados a recaudar asciende a **Bs. 13.000.000.-** (Trece millones 00/100 Bolivianos).
- c) Los **Recursos HIPC II** definidos para la gestión 2006 por el Ministerio de Hacienda asciende a **Bs. 20.904.437.-** (Veinte millones novecientos cuatro mil cuatrocientos treinta y siete 00/100 Bolivianos), que se distribuyen de la siguiente manera: Educación Bs. 622.107.-, Salud Bs. 405.694.- e Inversión Productiva y Social Bs. 1.062.636.-
- d) Los **Saldos de Caja y Bancos**, correspondiente a la gestión anterior, se determinaron de acuerdo a las conciliaciones bancarias al 31 de diciembre de 2005, cuyo saldo total es de **Bs. 13.797.970.-**, conformado de la siguiente manera:
- | | |
|---------------------------|-----------------|
| - Participación Popular | Bs. 5.537.812.- |
| - Recursos Específicos | Bs. 3.310.657.- |
| - SUMI | Bs. 2.813.082.- |
| - HIPC II Salud (10%) | Bs. 299.154.- |
| - HIPC II Educación (20%) | Bs. 229.628.- |
| - HIPC II IPS. (70%) | Bs. 1.607.636.- |

Donación de Capital Interno

Los **Recursos de Donación de Capital Interno**, previsto por el Gobierno Municipal de Sacaba, asciende a un total de **Bs. 30.116** (Treinta mil ciento dieciséis 00/100 Bolivianos).

Por tanto, el presupuesto total de recursos del Gobierno Municipal de Sacaba para la gestión 2006 asciende a un monto de **Bs. 51.614.268.-** (Cincuenta y un millones seiscientos catorce mil doscientos sesenta y ocho 00/100 Bolivianos).

Presupuesto de gastos

En el marco de las disposiciones nacionales establecidas en la Ley 2028 de Municipalidades, Ley 1551 de Participación Popular, Ley 2296 de Gastos Municipales, la Ley del Dialogo Nacional y otras disposiciones vigentes, el Presupuesto Municipal del Gobierno Municipal de Sacaba se distribuye en dos grandes grupos: Gastos de Funcionamiento y Gastos de Inversión.

a) Presupuesto de Gastos de Funcionamiento

El Presupuesto de Gastos de Funcionamiento esta regulado por la Ley 2296 de Gastos Municipales Art. 2 “Son gastos destinados a financiar las actividades recurrentes para la prestación de servicios administrativos, entendiéndose como tales el pago de servicios personales, obligaciones sociales, impuestos, compra de materiales, servicios, enseres e insumos necesarios para el funcionamiento exclusivo de la administración del Gobierno Municipal. Comprende también los pasivos generados o el costo financiero para la contratación de créditos en gastos de funcionamiento incurridos”.

El techo presupuestario para el Gobierno Municipal de Sacaba para la gestión 2005, destinado a financiar gastos de funcionamiento, asciende a un monto total de **Bs. 8.923.936.-** (Ocho millones novecientos veintitrés mil novecientos treinta y seis 00/100 Bolivianos), cifra que resulta del calculo según establece la ley 2296 en su Art. 3 de este techo y en función a disposiciones internas, los órganos que componen el Gobierno Municipal de Sacaba cuenta con los siguiente techos:

ORGANOS	PRESUPUESTO (Bs.)	%
Legislativo Municipal	1.654.914.-	18.54
Ejecutivo Municipal	7.269.022.-	81.46
Total	8.923.936.-	100 %

Como se observará que esta gestión será de austeridad, vale decir que el presupuesto para el Ejecutivo y Legislativo asciende 17.29 %, y como política institucional el saldo de los gastos de funcionamiento se destinarán a gastos de inversión, ya que los recursos son bastante insuficientes a las demasiadas demandas por parte de las OTBs.

b) Presupuesto de inversión

El presupuesto asignado a Actividades, Programas y Proyectos de inversión para la gestión 2006, asciende a **Bs. 42.690.331.-** (Cuarenta y dos millones seiscientos noventa mil trescientos treinta y uno 00/100 Bolivianos), detallado de la forma siguiente:

Cuadro No. 2
PRESUPUESTO DE GASTO E INVERSION 2006

APERTURA PROGRAM.	DESCRIPCION	PRESUPUESTO ASIGNADO (BS.)	%
00000000	PROGRAMA CENTRAL	*8.923.936.-	17.29
10000000	PROMOCION Y FOMENTO A LA PRODUCCION AGROPECUARIA	747.178.-	1.45
11000000	SANEAMIENTO BASICO	8.016.024.-	15.53
12000000	CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO DE MICRORIEGOS	281.404.-	0.55
13000000	DESARROLLO Y PRESERVACION DEL MEDIO AMBIENTE	689.149.-	1.34
14000000	LIMPIEZA URBANA	1.132.000.-	2.19
15000000	ELECTRIFICACION RURAL	152.306.-	0.30
16000000	ALUMBRADO PUBLICO	898.019.-	1.74
17000000	INFRAESTRUCTURA URBANA Y RURAL	1.382.240.-	2.68
18000000	CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO DE CALLES Y CAMINOS VECINALES.	7.687.024.-	14.89
19000000	SERVICIOS DE CATASTRO URBANO Y RURAL	750.000.-	1.45
20000000	SALUD	6.597.583.-	12.78
21000000	SERVICIOS DE EDUCACION Y FOMENTO AL DEPORTE	6.307.326.-	12.22
22000000	DESARROLLO DE LA CULTURA Y EL TURISMO	265.117.-	0.51
23000000	PROMOCIÓN POLITICAS DE GENERO	70.000.-	0.14
24000000	DEFENSA Y PROTECCION DE LA NIÑEZ Y LA MUJER	90.000.-	0.17
25000000	SERVICIOS DE TRANSPORTE	850.000.-	1.65
26000000	CONTROL Y REGULACION DE MERCADOS	108.954.-	0.21
27000000	SERVICIOS DE FAENEADO DE GANADO	177.738.-	0.34
28000000	SERVICIOS DE INHUMACION Y CREMACIÓN DE RESTOS	70.000.-	0.14
29000000	PREVENCIÓN DE RIESGOS Y DESASTRES NATURALES	3.472.572.-	6.73
30000000	SERVICIOS DE SEGURIDAD CIUDADANA	124.678.-	0.24
32000000	FORTALECIMIENTO MUNICIPAL	1.179.776.-	2.29
99000000	PARTIDAS NO ASIGNABLES A PROGRAMAS	1.641.239.-	3.18
	TOTAL	51.614.268.-	100

* Descontar el importe para llegar a 42.690.331 (51.614.268 – 8.923.936)

CAPÍTULO 2

IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

2.1. Antecedentes del problema

No existe un sistema de información gerencial que le permita tomar decisiones al Señor Alcalde, quién lleva toda la responsabilidad del gobierno municipal lo que conlleva a muchas deficiencias en la formulación del POA.

No se tiene una metodología de recopilación de información para la correcta planificación de los objetivos institucionales. Debido a que no se tiene información disponible oportuna, existe desinteligencias en la ejecución de proyectos de continuidad y más aún en la actividad central o funcionamiento lo que no permite avanzar hacia el logro de los objetivos trazados por el gobierno municipal.

Las direcciones a nivel del ejecutivo no tienen la información oportuna para informar, asesorar, o exponer al señor Alcalde, y menos aun al Honorable Consejo.

Las capacidades administrativas y de gestión municipal enfrentan una débil institucionalidad, y se registra una preocupante inestabilidad administrativa al interior del Gobierno Municipal de Sacaba, por el frecuente cambio de autoridades (mandos medios).

Limitada capacidad del Concejo Municipal para desarrollar tareas de fiscalización y control.

Deficiente adaptación de los sistemas de la ley SAFCO a la realidad administrativa del municipio.

Insuficiente relación entre la planificación municipal y departamental.

La carencia de información primaria hace que no se puedan cambiar cursos de acción más efectivos. Encareciendo de este modo los costos en los proyectos, programas y actividades del municipio.

No existe una planificación oportuna de recursos humanos, tecnológicos y financieros.

2.2. Beneficios sociales que reportaría la solución del problema

Con la implantación de sistema de información se coadyuvará al cumplimiento del POA de la gestión, beneficiando al crecimiento del Municipio de Sacaba y prestar un mejor servicio a la población.

2.3. Beneficios que percibiría la institución con la solución del problema

El sistema de información pretende lograr cambios significativos y mejoras substanciales en diferentes áreas que tiene el municipio. Llegando a ser un apoyo importante para las buenas decisiones del Alcalde Municipal. Finalmente el trabajo adoptará el enfoque de sistemas complementado por la teoría de las Relaciones Humanas; por el hecho de considerar estructuras en las que interactúan procesos, tecnología de información y personas que son el factor determinante para el logro de las metas y objetivos.

2.4. Beneficios a la actividad profesional actual

Con el presente trabajo de investigación se estará en estrecha relación con los resultados de esta investigación y la formulación de la proposición de tal modo **que la Información, generada institucionalmente sea útil, oportuna y confiable.**

Este sistema podrá servir de modelo para aplicar en otros municipios que carecen del mismo.

CAPÍTULO 3

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

3.1. Principales funciones que se desempeña en la institución

El postulante se desempeña como ASESOR FINANCIERO DEL H. CONCEJO DE SACABA y realiza las siguientes funciones:

TAREAS DE ASESORAMIENTO FINANCIERO EN:

- Formulación y elaboración del Presupuesto del H. Concejo Municipal de Sacaba, gestión 2006. Realizado por primera vez, nunca antes lo hacían.
- Aprobación del Organigrama del H. Concejo Municipal, incluido los cargos de asesora y funcionarios para la administración del concejo y sus dependencias.
- Formulación y Presentación del Manual de Funciones del personal de H. Concejo Municipal.
- Elaboración de un Perfil de Plan de Ordenamiento Territorial Municipal 2006 (PLOT-MUNICIPAL-2006).

TAREAS DE REVISION Y ANALISIS FINANCIERO 2005

- Revisión de los Traspasos Presupuestarios gestión 2005
- Revisión de Ordenanzas Municipales sobre traspasos presupuestarios gestión 2005.
- Revisión y Análisis de la Ejecución Presupuestaria de Recursos y Gastos Gestión 2005
- Revisión y Análisis de los Estados Financieros de la gestión 2005.
- Análisis de Consistencia de los Estados Financieros de la Gestión 2005.

- Revisión de la Ejecución Presupuestaria de la Empresa de EMAPAS, de agua y alcantarillado empresa descentralizada,
- Revisión de la Ejecución Presupuestaria de GERES (Gestión de Residuos Sólidos) empresa de recojo de basuras del municipio de Sacaba,
- Revisión de la Ejecución Presupuestaria del DAS (Directorio de Administración de Salud Sacaba).
- Revisión y Análisis de los Estados Financieros de GERES, EMAPAS, DAS.
- Análisis de consistencia de los mismos en el SINCOM 2005 de todas y cada una de las empresas descentralizadas.
- Revisión de la Propuesta de Incentivos Tributarios en multas y Tributos Municipales en Mora presentado por el Ejecutivo (Alcalde).
- Revisión de Tasas y Patentes presentado por el Ejecutivo Municipal (Alcalde).
- Análisis minucioso de la Ejecución Presupuestaria.

TAREAS DE REVISION Y ANALISIS DEL POA 2006

- Análisis minucioso de la formulación Presupuestaria gestión 2006. (Sistema de Programación de Operaciones, Sistema de Organización Administrativa, Sistema de Presupuestos).
- Análisis de las Empresas descentralizadas EMAPAS, GERES, DAS y proyectos de continuidad.
- Se ha revisado la Estructura Organizativa del POA 2006. Como también de las otras empresas descentralizadas.
- Se ha revisado las deficiencias en el manual de Organización y funciones de la presente gestión en todos los puestos de trabajo de la H. Alcaldía Municipal.
- Se ha evaluado el control del activo exigible detectando errores significativos en diferencias en saldos en las cuentas corrientes, etc., etc.

- Asesorar en todo momento en materia de presupuestos, trasposos presupuestarios, normativas de ordenanzas, resoluciones, premiaciones, patentes, tasas y otros.
- Asesorar en las comisiones en materia financiera y económica a todos los H. Concejales.

TAREAS ADMINISTRATIVA

- Administración del H. Concejo Municipal.
- Supervisar el manejo adecuado de la Caja Chica del H. Concejo Municipal
- Elaboración de Informe de Asistencia de los Honorables Concejales y del Personal Administrativo y a contrato en forma mensual para la elaboración de Dietas y Sueldos del H. Concejo Municipal.
- Implantación de procedimientos administrativos iniciando con la hoja de ruta y documentación pertinente y otros.
- Elaboración de Planillas RC-IVA del H. Concejo Municipal en forma mensual previa verificación de las facturas presentadas.
- Llenado del formulario de DD.JJ. para presentación de notas fiscales de todos los concejales.
- Velar el cumplimiento de disposiciones de Administración de Activos Fijos (bienes de uso y bienes inmuebles) del H. Concejo Municipal.
- Organizar las reuniones del H. Concejo Municipal, en especial las salidas al campo o Distritos jurisdiccionales.
- Coordinar con las Comisiones primera, segunda, tercera y en especial con el la primera porque es financiero y económico.

3.2. Aportes importantes que se tendrá al desarrollo de la institución

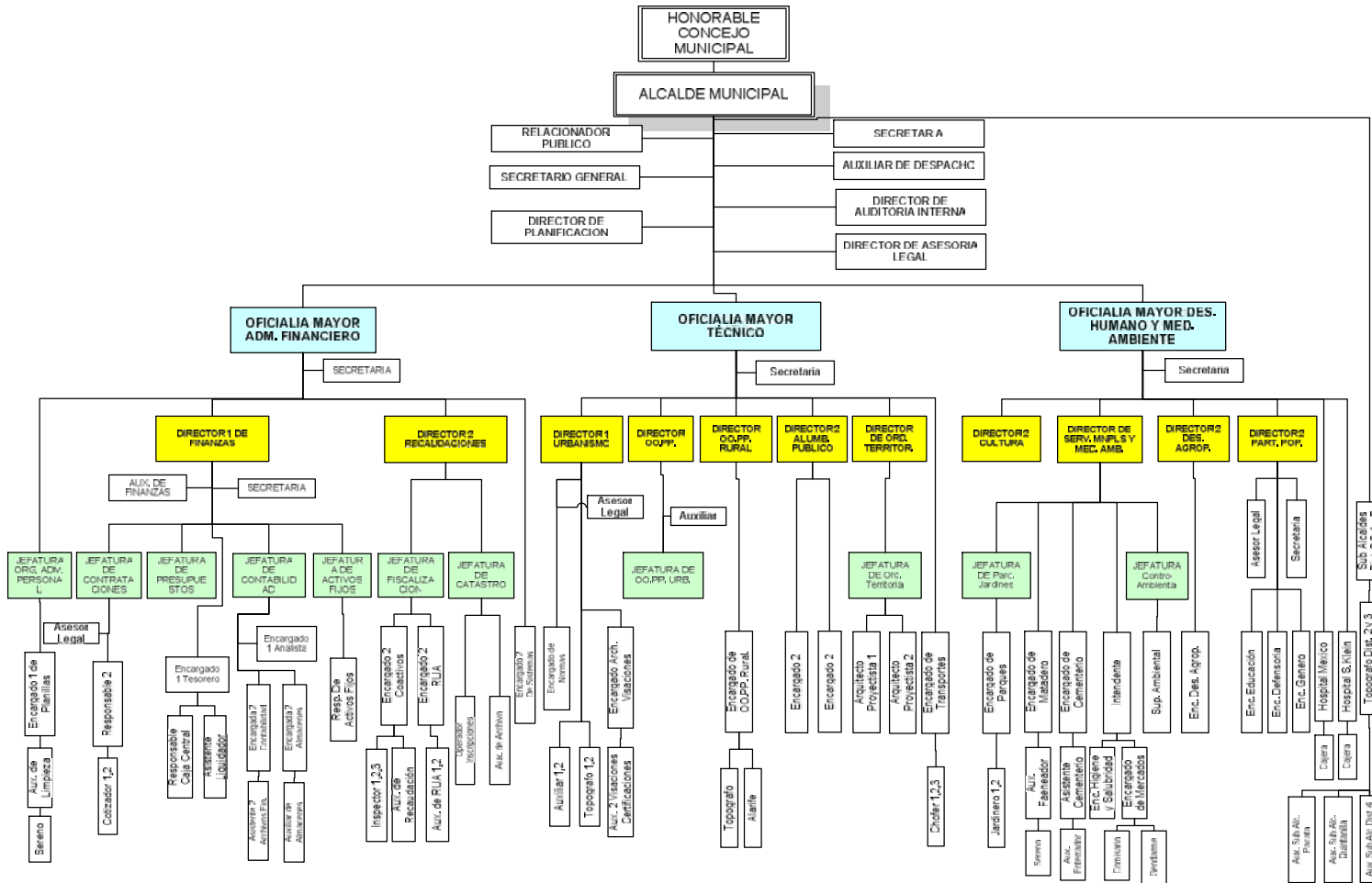
El Municipio de Sacaba podrá contar con información actualizada y disponible para que el Alcalde tome decisiones sobre las obras, contratos o funcionamiento del municipio, y también esta información debe estar disponible para el Consejo Municipal, los comités de vigilancia o la población en su conjunto, de manera que conozcan de forma *transparente* la gestión municipal.

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

3.3. Presentación de la estructura organizativa

La estructura orgánica del Gobierno Municipal de Sacaba es la siguiente:

GOBIERNO MUNICIPAL DE SACABA



SEGUNDA PARTE
MARCO TEÓRICO

SEGUNDA PARTE
MARCO TEÓRICO
CAPÍTULO 4
CONCEPTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

4.1. Conceptos generales de la administración

TEORIA DE SISTEMAS:

Ludwing Von Bertalanffy fue el autor de esta teoría que aplicada al ámbito de la administración sostiene el desarrollo de las organizaciones (Nacer, Crecer, Reproducirse y Morir); el movimiento de un sistema social donde el hombre constituye el elemento principal; las organizaciones son formales, se transforman, envejecen y desaparecen sino se renuevan. En síntesis, la Teoría de Sistemas es el conjunto de unidades entre las cuales existen relaciones eficientes y eficaces.

TEORIA DE LA CONTINGENCIA:

La teoría de la Contingencia propone un todo relativo, es decir, no existe nada absoluto; se observa una relación funcional entre las condiciones ambientales y las técnicas administrativas eficaces para el logro de objetivos. En resumen, la Teoría de la contingencia es el desdoblamiento visual de la organización; considerando relevante el entorno político, cultural, económico, etc.

“La administración en la sociedad moderna se volvió vital e indispensable. En una sociedad de organizaciones, donde la complejidad y la interdependencia de las mismas son cruciales, la administración sobresale como factor clave tanto para el

mejoramiento de la calidad de vida como para la solución de los problemas más complejos que afligen a la humanidad de hoy”.¹

4.2. Definición de administración

La ciencia de la Administración en el entorno dinámico y en su proceso de evolución ha recibido la atención de numerosos autores que a su turno tuvieron inquietudes por definir la ciencia. Por lo tanto, es importante citar las siguientes definiciones:

GEORGE R. TERRY:

“La administración es un proceso distintivo que consiste en Planear, Organizar, Ejecutar y Controlar, para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos”.

JAMES A. F. STONER:

“La administración es el proceso de Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar los esfuerzos de los miembros de una Organización y de utilizar todos los demás recursos para alcanzar metas declaradas”.

Ahora bien, las anteriores definiciones presentan coincidencias que permiten el siguiente análisis: Administrar es un proceso de carácter eficiente cuyo horizonte constituyen los objetivos; a través de recursos humanos, materiales y financieros que integrados y coordinados forman un sistema.

Por lo tanto, el término administración se puede definir de la siguiente manera:

¹ CHIAVENATO, IDALBERTO “Introducción a la Teoría General de la Administración”. EDITORIAL MCGRAW-HILL. Bogotá Colombia. 1.987. Pág. 15.

“La administración es una ciencia social de principios, normas, procesos técnicos y procedimientos que orientados al ámbito empresarial de tipo privado o público, posibilitan una racionalización de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, a través del desarrollo de los elementos básicos de la administración (planeamiento, organización, dirección, coordinación y control), para lograr eficacia y eficiencia en la gestión empresarial en función de las metas y objetivos establecidos”.

Para finalizar, el presente trabajo sustenta la Teoría de Sistemas por el hecho de constituir variables fundamentales: la administración del Sistema de Información y en particular el sistema de información para la toma de decisiones.

4.3. Definición de sistema

El enfoque de Sistemas, constituye la aplicación de la teoría general de sistemas al ámbito de la Ciencia Administrativa; precisamente Ludwing Von Bertalanffy en 1.924 aplica esta teoría a las organizaciones; a partir del desarrollo organizacional, la importancia del factor humano, la organización formal que se transforma con eficiencia y eficacia.

Los sistemas se interrelacionan en el suprasistema ambiental considerando la Planificación Programación, Organización, Coordinación, Dirección y Control como un proceso vital en cualquier sistema empresarial que pretende objetivos claros y concretos.

Ahora bien, son varios los autores que emitieron su criterio acerca del significado de sistema; en esta ocasión es de importancia citar las definiciones que tienen relación con la administración.

JOHNSON KAST ROSENWETG:

"Un sistema es un todo organizado o complejo, un conjunto o combinación de cosas y/o personas que forman un todo unitario y complejo".

FREMONT E. KAST:

"Un sistema es un todo integrado, organizado o complejo, un conjunto de combinaciones de cosas y/o personas que forman un todo unitario o complejo".

ROBERT G. MURDICK:

"El sistema es un conjunto de elementos organizados que se encuentran en interacción, que buscan alguna meta o metas comunes, operando para ello sobre datos o información sobre energía o materia u organismo en una referencia temporal para producir como salida información o energía o materia u organismo".²

Ahora bien, si se realiza una comparación; es sencillo reconocer en los gobiernos municipales ya que están dentro de las normas de la ley 1178 y que el sector de los gobiernos municipales es un sector mayor, formado por dos sistemas definidos: el Suprasistema ambiental y el suprasistema operativo.

² ROBERT G. MURDICK "Sistemas de Información Administrativa". EDITORIAL, PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA, S.A. MEXICO. 1988. Pág. 33.

Finalmente, un análisis evidencia coincidencias entre las definiciones permitiendo plantear la siguiente definición:

“Un sistema es un conjunto de elementos integrado, organizado y complejo, formando un todo, interrelacionados e interactuantes de cosas y/o personas conjuntada a través de una ordenación lógica de múltiples partes que funcionan y que encadenan sus actos en dirección de los objetivos propuestos”.

CAPÍTULO 5

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

5.1. Definición de la administración pública

Conjunto de estructuras, funciones y procesos que persiguen objetivos comunes, dentro de un ambiente decisional de la empresa pública como un subsistema del sector público en la que Fernández E. Fernando en su libro “Dirección y Organización en Ciencias Sociales” lo define como: **“Un sistema que tiene por finalidad, dirigir y coordinar la actividad para beneficio del país”**. La participación del Estado como ente regulador de la actividad económica cobra su mayor importancia **“en entidades de derecho público y/o privado, encargadas del desarrollo de una actividad comercial e industrial y que son total o parcialmente parte del patrimonio del estado”**.³

Se entiende también por Empresa Pública **“Aquella organización e institución dedicada a la producción de bienes y servicios, controlada por el Estado o entidades Públicas Locales. La característica fundamental que acompaña a este tipo de Empresas es que su actuación no se guía por principios exclusivamente económicos, y su capital es de propiedad del Estado, ya sea total o Parcial”**.⁴

5.2. Las empresas públicas bajo el enfoque de sistemas

Se establece una base conceptual para el análisis de las Empresas Públicas, bajo un enfoque sistemático de sus componentes e interrelaciones.

³ CARDENAS, M “El Enfoque de Sistemas: Estrategias para su Implantación”. EDICIONES LIMUSA, México, 1978. Pág. 58-62

⁴ SUAREZ ANDRES. ”Diccionario Económico de la Empresa”. EDICIONES PIRAMIDE. Madrid España. Pág. 187.

Se conceptualiza a las Empresas Públicas como **“Un conjunto ordenado de componentes o elementos interrelacionados, interdependientes e interactuantes, que tienen por finalidad el logro de objetivos determinados en un plan”.**⁵

Por lo que, al interrelacionarse sus partes entre sí y con el entorno se constituyen en un sistema abierto que necesita garantizar la absorción de sus productos demandados de acuerdo a las necesidades del medio ambiente y lograr sus objetivos y su continuidad como organización.

Las empresas Públicas influyen y son influidas por su contexto macroeconómico: sociedad, política, economía y la acción de público: consumidores, proveedores de recursos materiales, técnicos, tecnológicos, y financieros, que a su vez se constituyen en sistemas que se interaccionan mutuamente.

Según Pérez Cajiao, H. las *características intrínsecas de los sistemas abiertos de las Empresas Públicas* presentan:

- a) Todo sistema contiene otros subsistemas, donde cada unidad operativa, administrativa, decisoria y auxiliar se convierte en subsistema dotado de estructura, procesos y ambiente de decisión dentro del sistema total denominado Empresa Pública, donde el todo es más que la suma de sus partes.
- b) Todos los componentes del sistema actúan y operan orientados en función de objetivos comunes y globales: constituirse en el medio operante de una actividad económica estratégica y rentable en función de los intereses del

⁵ PEREZ CAJIAO, H. “Aplicación de la Teoría General de Sistemas a la Administración Pública Ecuatoriana”. EDITORIAL CICAP. Buenos Aires, Argentina. 1974. Pág. 31.

Estado y del desarrollo del país, interpretando y canalizando los deseos, expectativas y demandas de la sociedad.

- c) La alteración o variación de una de las partes o de sus relaciones incide en las demás y en el conjunto. Así, el mejoramiento de un subsistema en cuanto a su estructura o proceso puede tener un mayor impacto en el incremento de la productividad frente a una mayor inversión en bienes de capital.

En caso contrario, una deficiencia producida en cualquier subsistema de las Empresas Públicas puede traducirse en incremento de costos, desperdicios de recursos, etc. y por ende la ineficiencia del sistema en conjunto.

Esta naturaleza sistémica define los elementos básicos de las Empresas Públicas como conjunto de sistemas.

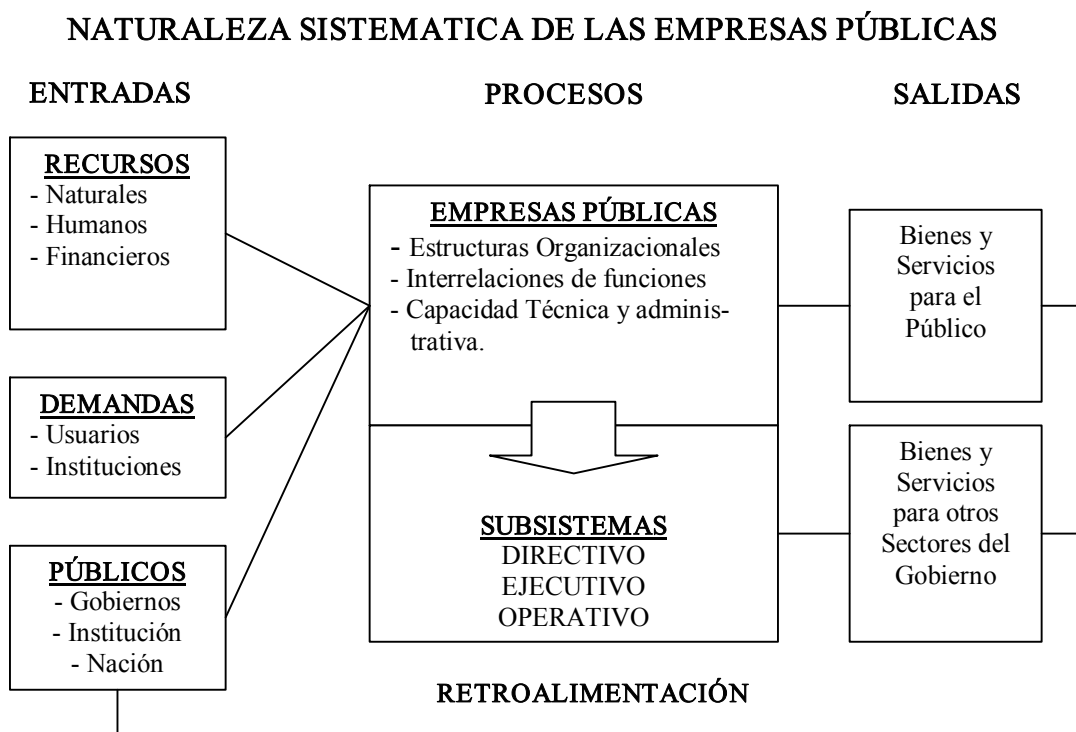


Figura No. 1

INFORMACIÓN, INSUMOS, SATISFACCIÓN DE NECESIDADES Y
EXPECTATIVAS

FUENTE: Elaborado sobre la base de “Aplicación de la Teoría General de Sistemas a la
Administración Pública Ecuatoriana”

H.O. Pérez Cajiao Cap. II “Teoría General de Sistemas”

CAPITULO 6

SISTEMAS

6.1. Características de los sistemas

Las propiedades que deben caracterizar a los sistemas son varias, pero de ellas algunas poseen un interés indudable ya que sin que existan no puede hablarse de sistema propiamente dicho. Estas características de las que debe gozar todo sistema son:

ESTABILIDAD (homeostasis):

Es una cualidad por el cual el sistema permanece en funcionamiento eficaz y frente a las acciones de los factores externos, es por tanto la cualidad de conservarse estructuralmente apto para realizar su objetivo, absorbiendo los efectos de agentes negativos para su integridad; lógicamente la estabilidad se conserva dentro de unos márgenes determinados, y el sistema se diseña para conservar su estructura en cierto tipo de situaciones.

ADAPTABILIDAD:

El sistema es capaz de evolucionar dinámicamente con arreglo a su entorno, de manera que atraviesa diferentes estados en los que conserve su eficacia y orientación al objetivo que constituye su finalidad.

EFICIENCIA:

Cualidad por la cual el sistema atiende a su economía de medios poniendo en juego, procesos que le permitan ser adaptable y equilibrado. El sistema debe estructurarse sobre la base de una rentabilidad máxima de los componentes que en él intervienen, y de un

empleo óptimo de energía y recursos que eviten toda complicación innecesaria, puesto que los sistemas siempre son complejos, por causa de las técnicas y fenómenos que integran el mismo.

SINERGIA:

Cualidad por la cual la capacidad de actuación del sistema es superior a la de sus componentes sumados individualmente (el sistema es mayor a la suma de sus partes).

Por otro lado:

SISTEMA ABIERTO:

La relación del sistema abierto con el ambiente es constante, influye y es influido; tiene capacidad de crecimiento, cambio y adaptación; fundamentalmente es un potencial competitivo con otros sistemas. En contraposición el sistema cerrado no tiene dinamismo y mantiene un nivel conservador.

6.2. Componentes de un sistema**1) INSUMOS:**

Constituye los elementos o componentes que ingresan al sistema denominadas entradas y que van transformándose hasta convertirse en ideas, productos o servicios. Es el impulso o arranque que proporciona al sistema su material de operación, es decir la materia prima como base de la acción futura.

2) PROCESADOR:

Es el fenómeno que produce o transforma el estado original de los insumos, salidas o resultados (outputs), el factor básico del procesador es la tecnología que depende del

tipo o clase de sistema y se representa por la caja negra, la cual está constituida por normas, seguimientos, instrucciones, etc.

3) REGULADOR:

Es el componente que gobierna todo el sistema, puede ser comparado con el cerebro humano y en la estructura administrativa el regulador esta constituido por los niveles directivos los que establecen las reglas del juego, por medio de políticas que se instrumenta en planes, estrategias, etc.

4) SALIDAS:

Productos, resultados, outputs, ideas es la finalidad por la cuál se reunieron objetos y relaciones del sistema y con la expresión de los objetivos que debido a la acción sinérgica del sistema presenta en su totalidad un valor mayor a la suma individual de los insumos.

5) RETROALIMENTACION: (Retroacción y retroinformación FEED BACK Alimentación de retorno) Mantiene en funcionamiento el sistema si bien existe una relación entre todos los componentes del sistema en caso de presentarse un desajuste o falta de relación insumo- producto el regulador adoptará las decisiones correctivas que se implementan o retroalimenta siendo así que toda la salida se convierte en otro insumo de otro sistema.

Retroalimentación negativa: Es la información de entrada que indica que el sistema se está desviando del logro de sus objetivos, de modo que se debe tomar las acciones correctivas correspondientes.

Retroalimentación positiva: Es la información de entrada que apoya o refuerza el comportamiento del sistema hacia el logro de sus objetivos.

6) AMBIENTE:

Es el medio que envuelve externamente al sistema. Un sistema abierto recibe entradas del ambiente los procesa y consigue salidas al mismo.

6.3. Funciones de un sistema de información

Un sistema de información contiene datos sobre una institución y su entorno y son tres actividades - como alimentación o insumo, procesamiento- producen la información necesaria para las instituciones. La retroalimentación es el producto regresado a personas o actividades apropiadas en la institución para evaluar y afinar el insumo.

Por lo que:

Alimentación o (insumo):

La captura o recolección de datos primarios dentro de la institución o de su entorno para procesarlos en un sistema de información.

Procesamiento:

La conversión de insumos en forma que sea más comprensible para los seres humanos

Producto o (salida):

La distribución de información procesada a las personas o en las actividades en donde será usada.

Retroalimentación:

Producto regresado a los miembros adecuados de la institución para ayudarles a evaluar que el insumo sea el correcto.

Sistemas de información basados en computadora:

Sistemas de información que descansan en el Hardware y Software de computadora para el procesamiento y la distribución de la información.

6.4. Definición de un sistema de información

Existen varios autores que definieron el sistema de información, por lo que mencionaremos a algunos:

DAVID R. HAMPTON:

“El sistema de información gerencial (MIS) es un sistema integrado de personas, procedimientos, datos y equipo destinados a proporcionar información para apoyar las operaciones, el control y las actividades de planeación de una organización. La información puede orientarse al pasado o al presente, puede relacionarse con actividades y hechos futuros”.⁶

VICTOR L. PEREZ:

Se define “como sistema de información Administrativo (SIA) al conjunto interrelacionado de elementos (cualesquiera que se la naturaleza de éstos) que tiene como finalidad la identificación, caracterización, recolección, preparación,

⁶ DAVID R. HAMPTON “Administración”. EDITORIAL MCGRAW-HILL. MEXICO. 1990. Pág. 741

almacenamiento, manipulación, recuperación y presentación de información relevante para un conjunto definido de procesos de toma de decisiones”.⁷

John Rockart:

Define un Sistema de Información para Ejecutivos como un sistema computacional que provee al ejecutivo acceso fácil a información interna y externa al negocio con el fin de dar seguimiento a los factores críticos del éxito.

La definición más acertada:

“La finalidad de un sistema de información - basados en computadora - es captar, almacenar y distribuir información del entorno de una institución y de sus operaciones internas para el propósito de apoyar a las áreas o funciones de la institución y a la toma de decisiones, a la comunicación, coordinación, control y análisis y visualización. Los sistemas de información transforman los datos puros en información útil mediante tres actividades básicas, alimentación, procesamiento y salida”.

6.5. Definición de la administración por sistemas

THOMAS R. PRINCE:

“trata de establecer un conjunto programado de reglas de decisión que deben aplicarse en un gran volumen de tipos repetitivos de transacciones. Especificadas estas normas, los subordinados podrán utilizarlas en las actividades diarias. Si en la

⁷ VICTOR L. PEREZ V. “Sistemas de Administración y Sistemas de Información Administrativos”. EDITORIAL UNIVERSITARIA. Santiago de Chile. 1.987. Pág. 17.

práctica tienen éxito, la administración podrá dedicar la mayor parte de sus esfuerzos al tratamiento del conjunto extraño o no programado de transacciones”.⁸

La Administración por Sistemas se apoya en el Planeamiento e implantación de un sistema operacional y de un sistema de información.

6.6. Jerarquía de los sistemas

Una organización es una estructura jerárquica piramidal, de la misma forma los sistemas están constituidos por niveles que originan sistemas y subsistemas interrelacionados por el procesador. Para finalizar, es fundamental la descomposición de los procesos en los niveles con el objeto de que exista un máximo de entendimiento.

6.7. Diferentes tipos de información

Como existen intereses, especialidades y niveles diferentes en la estructura organizativa de los gobiernos municipales, existen también distintos tipos de sistemas.

6.7.1. Los sistemas del nivel operativo

“Sistemas de información que hacen el seguimiento de las actividades y las transacciones elementales de la organización”. En general la información debe ser fácilmente accesible, actual y correcta.

⁸ THOMAS R. PRINCE, “Sistemas de Información, Planeamiento, Gerencia y Control”. EDITORIAL EDUSP E LIBROS TÉCNICOS E CIENTÍFICOS. Río de Janeiro Brasil. 1.975. Pág. 25-26.

6.7.1.1. Definición de sistema operacional

THOMAS R. PRINCE:

“Un *sistema operacional* es una red integrada de flujos de informaciones, basada en el computador que presenta un conjunto significativo de las actividades de la empresa”.⁹

CHIAVENATO IDALBERTO:

“El sistema Operacional posee entradas, por medio de las cuales las informaciones son transmitidas por cintas magnéticas, tarjetas perforadas, discos magnéticos, etc. Las *salidas de un sistema operacional* incluyen: documento e informes, tarjetas perforadas, cintas magnéticas o perforadas, discos magnéticos, etc.”.¹⁰

En ningún sistema operacional no existe ningún flujo de información que regrese a la entrada, o sea que no hay retroalimentación. En otros términos, el *sistema operacional* es un sistema cerrado.

6.7.2. Los sistemas del nivel de conocimiento

“Sistemas de información en los que se apoyan los trabajadores del conocimiento y de la información en una institución”.

La finalidad de estos sistemas es ayudar a los gobiernos municipales a integrar nuevos conocimientos para que la institución controle el flujo de documentación. Estos

⁹ PRINCE. Pág. 26.

¹⁰ CHIAVENATO, IDALBERTO. “Administración de Recursos Humanos”. EDITORIAL MCGRAW-HILL. Bogotá, Colombia. 1.993. Pág. 540.

sistemas, en especial bajo la forma de sistemas de oficinas, constituyen las aplicaciones de mayor crecimiento en la actualidad.

6.7.3. Los sistemas del nivel gerencial

“Son sistemas de información en los que se apoya el seguimiento, control y toma de decisiones y las actividades administrativas de los administradores de nivel medio”.

Estos sistemas comparan los resultados del trabajo del día con los del mes o el año dentro las operaciones de la ejecución presupuestaria. En general, proporciona reportes periódicos en vez de información instantánea sobre las operaciones. Como se tiene un sistema de control de costos, de los movimientos de fondos, de obras en construcción sea esta de administración directa o indirecta, los ingresos de la comuna, los financiamientos, y detectando la ejecución presupuestaria.

6.7.4. Los sistemas del nivel estratégico

“Ayudan a los niveles directivos a atacar y dirigir las cuestiones estratégicas y tendencias a largo plazo dentro y en el entorno de la institución”.

Su interés principal es hacer frente a los cambios que ocurren en el entorno con las capacidades con las que cuentan. Los sistemas de información pueden diferenciarse también por funciones organizacionales. Por lo que los sistemas de información deben ser hechos sobre medida para que se adapten a las características únicas de cada una.

6.8. Sistemas de informes gerenciales

Los sistemas de transacciones están orientados a las operaciones. En cambio, **“los sistemas de informes gerenciales tienen por objeto ayudar a los directivos en la toma de decisiones y en caso de problemas”**.¹¹ Se sirven de los datos almacenados como resultado del procesamiento de transacciones, pero también utilizan otra clase de información.

En toda organización hay muchas decisiones que tomar y se requiere cierta información para llegar a la decisión, y es posible identificar la información que se necesitará para adoptar la decisión.

6.8.1. Alcance de los sistemas de información

Para Hampton David R.

“en las organizaciones no hay uno sino varios sistemas de información gerencial. Desde el punto de vista estructural, ese tipo de sistema es un conjunto de sistemas de información de negocios”. Se puede pensar en un sistema para la Contabilidad Integrada, otro para la Administración de Bienes y Servicios, otro para la Administración de Personal y uno más para Compras, por nombrar unos cuantos. Dentro de cada una de esas funciones básicas de la Institución se advierten actividades de nivel de transacciones, toma sistemática de decisiones y la presencia de necesidades especiales de decisión.

Hubo una época en que se habló de los sistemas *totales* de información, lo cual quería decir que la organización contaría con un solo sistema de información gerencial, el cual

¹¹ HAMPTON DAVID R. “Control Financiero y Sistemas de Información Gerencial”. EDITORIAL MCGRAW-HILL. México.1990. Pág. 744.

satisfaría las necesidades de los directivos en varios niveles y en las múltiples funciones de negocios. Sin embargo, esa opinión no goza de gran aceptación de nuestros días. Los gerentes se dan cuenta de la imposibilidad e inconveniencia de tratar de construir un solo sistema monolítico de información.

6.8.2. Significado de la información

En la administración, la información enriquece el conocimiento que una persona tiene respecto de su entidad de (un individuo, lugar, cosa o acontecimiento). Con el conocimiento se reduce la incertidumbre del ejecutivo ante un hecho posible o real.

Según Hampton David R.

“La base de toda información son los datos, los hechos que describen una entidad. Toda información se funda en datos, pero no todos éstos son la base de una información útil. [...] Sólo lo son los datos concernientes a las necesidades de la dirección en un momento determinado. Los datos se convierten en información al procesarlos y darles una forma significativa”.

Por lo que aclara que:

“El procesamiento puede requerir combinar los hechos o desechar los detalles irrelevantes. En otras palabras, La información es, en realidad, datos transformados para comunicar un significado o conocimiento. La información acrecienta, pues, el conocimiento que las personas tienen respecto a una entidad. Les revela cosas que ignoraban o no podían predecir”.

6.8.3. Necesidad de información

La información que necesitan los directivos varía con la naturaleza del trabajo que efectúan y las metas que buscan y según el nivel de actividad. Un gerente de nivel superior necesita por lo regular mucho menos detalles que otros de nivel más bajo o un empleado operativo. En efecto, aquél tiene una perspectiva más amplia de la organización y de su misión. La Información de que se vale complementa esa perspectiva.

Las necesidades de información también dependen de su naturaleza interna y externa.

6.8.3.1. Información interna

Se origina en el seno de la empresa, es indispensable para las operaciones diarias. A continuación se dan ejemplos ordinarios de esta clase de datos:

1. Cantidad de materiales disponible en el inventario
2. Ingresos y Egresos diarios
3. Efectivo caja y bancos de la comuna
4. Cuentas por Pagar o Cobrar

6.8.3.2. Información externa

Se originan fuera de la Organización, y a menudo se requiere en los niveles superiores de la dirección para planear y, en general, orientar al Gobierno Municipal en una dirección acorde a sus metas y objetivos. **“La necesidad de información acerca del medio ambiente en donde es probable que se presenten las principales amenazas y**

oportunidades se hará cada vez más urgente, cualquiera que sea la manera de satisfacerla”.¹²

No toda información necesaria acerca de exterior está disponible, por supuesto los ejecutivos necesariamente tienen que saber que información necesitan. Exige, además que obtengan dicha información con regularidad. Finalmente, requieren sistemáticamente la información para la toma de decisiones.

He aquí algunos ejemplos comunes de información externa:

1. Descripciones de la satisfacción de la comunidad con los productos y servicios
2. Demanda de productos o servicios
3. Conocimientos de proyectos de inversión, cambios de tasas y patentes emanadas por el gobierno
4. Detalles o cambios en las normas del gobierno
5. Información que describe los cambios en proveedores o políticas aplicadas a ellos

“Un sistema eficaz de información tendrá la capacidad de ofrecer información interna y externa a la vez. y que esta sea oportuna y precisa”.

6.8.4. Atributos de la información

Para que la información sea útil a los gerentes, ha de reunir las siguientes cualidades.

Exactitud

Debe ser verdadera y correcta, y describir con fidelidad el objeto o hecho.

¹² DRUKER PETER. “Su visión sobre: La Administración, La Organización basada en información, La Economía, La Sociedad”. EDITORIAL NORMA. Bogotá Colombia. 1997. Pág. 130.

Oportunidad

Debe estar disponible cuando se necesite y sin demasiado retraso.

Pertinencia

Debe relacionarse con la situación en cuestión. La información pertinente en un momento tal vez no lo sea en otro, si no acrecienta el conocimiento que necesita quien va a decidir.

Integridad

Proporcionar al usuario todos los detalles que necesita para entender la situación. Rara vez se encuentra la información completa (esto es, la certidumbre).

Frecuencia

Se separa o suministra a los usuarios con bastante frecuencia para que esté actualizada.

Horizonte de tiempo

Se orienta a actividades y hechos pasados, presentes y futuros.

Alcance

Abarca en forma amplia o reducida un área de interés.

Origen

Puede originarse en fuentes dentro de la organización o en fuentes externas.

Forma de presentación

Las Tablas de números o la presentación gráfica de información son las formas escritas o impresas más comunes. Puede incluir además una presentación verbal.

- Se denota la importancia de la información cuando depende del uso que se le vaya a dar.
- La información puede comunicarse en forma tabular. O bien mostrarse en una forma gráfica.
- Cada forma puede ser útil, según las necesidades y preferencias de cada gerente.

6.9. El enfoque de sistemas y la toma de decisiones

Por lo general, no se pueden tomar decisiones en un ambiente de sistema cerrado, muchos elementos del ambiente de la planeación se encuentran fuera de la empresa. Donde cada departamento o sección de una empresa es un subsistema de la misma; los administradores de organizaciones públicas tienen que ser sensibles a las políticas y los programas de otras instituciones públicas. Además las personas están dentro de la empresa son parte del sistema social y se deben tomar en cuenta sus pensamientos y actitudes cada vez que un administrador de una institución Pública toma una decisión.

6.9.1. Toma de decisiones

Según Harold Koonkz y Heinz W. **“La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre alternativas”**. Por lo que el Alcalde municipal considera a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo y cuándo, dónde y en ocasiones hasta cómo se hará.

6.9.2. Sistemas de apoyo a las decisiones

Se debe tomar muy en cuenta que, “**Los *sistemas de apoyo a las decisiones* (SAD) emplean computadoras para facilitar el proceso de toma de decisiones en tareas semiestructuradas. Estos sistemas están diseñados no para reemplazar el criterio administrativo sino para respaldarlo y hacer más eficaz el proceso de toma de decisiones**”. Los sistemas de apoyo a las decisiones también ayudan a los gerentes de instituciones públicas a reaccionar con rapidez ante necesidades cambiantes.

Por lo tanto, resulta claro que el diseño de un sistema eficaz requiere de un profundo conocimiento de la forma en que los administradores toman decisiones.

La disponibilidad de computadoras, así como de las redes de comunicación, hace posible tener acceso y utilizar una gran cantidad de información a un bajo costo. Por consiguiente, los sistemas de apoyo a las decisiones (SAD) les dan a los administradores una herramienta importante para la toma de decisiones bajo su propio control.

Los administradores pueden aprovechar la información e investigar la eficacia de cursos alternativos de acción. La Gran ventaja de computarizar la información es que se pueden manipular los datos y preparar muchos informes con poco de esfuerzo para hacer resaltar la información deseada.

Otro lado, cabe mencionar también que el sistema de información puede elaborarse de modo que los informes se preparen regularmente para apoyar las decisiones recurrentes y no recurrentes, porque algunas se presentan una sola vez. Otros se efectúan rara vez. Los sistemas de apoyo (soporte de información computarizada) a las decisiones ayudan

a los gerentes de gobiernos municipales que deben tomar decisiones poco estructuradas. Con frecuencia reciben el nombre de decisiones *estructuradas o semiestructuradas*, vale decir que existe un control operacional, control de gerencia y planeación estratégica de la institución, en la que existen varios niveles de sistemas de información desde la más detallada a la más resumida.

6.9.3. Comparaciones entre SIG y SAD

Cuadro N° 3
Comparaciones entre SIG y SAD

SIG	SAD
Se centra en tareas estructuradas y decisiones rutinarias (por ejemplo, uso de procedimientos, uso de reglas de decisión).	Se hace hincapié en las tareas semiestructuradas, que requieren de criterio administrativo.
Se hace hincapié en el almacenamiento de Información.	Se hace hincapié en la manipulación de los datos.
Con frecuencia los administradores sólo tienen acceso indirecto a los datos.	Los administradores tienen acceso directo a los datos
Se apoya en expertos en computación.	Se apoya en el juicio personal del administrador.
Acceso posible a los datos requiriendo que el Administrador espere su turno.	Acceso directo a la computadora y a los datos.
El Administrador de SIG no comprende por completo la naturaleza de decisión.	El gerente conoce el ambiente de la decisión.
Se centra en la eficacia	Se hace hincapié en la eficacia.

Fuente: “Comparaciones entre SIG y SAD”.

Koonkz Harold y Weihrich Heinz, “Toma de Decisiones”¹³

6.9.4. La información y su importancia para la toma de decisiones

Estamos en la era de la computación y de los sistemas de información. La nueva tecnología permite poner en práctica nuevos sistemas que en otros años no era posible realizar. Además, este avance tecnológico permite desarrollar nuevos conceptos y teorías sobre la información, almacenamiento, manipulación y análisis. La computadora y la investigación permiten recopilar la información necesaria, convertida en la base del proceso de la toma de decisiones dentro de una organización. Esta información se emplea para captar problemas, analizar alternativas y poner en práctica los resultados de la decisión.

6.9.4.1. Decisiones e informaciones

El Administrador trata de alcanzar objetivos mediante las actividades predeterminadas de sus dependientes. Esto implica saber qué deben hacer ellos, determinando cómo deben hacer, comprendiendo cómo alentarlos a hacerlo y midiendo la efectividad de sus actividades.

La actividad principal del gerente de institución pública es dirigir, y dirigir consiste en tomar decisiones. Por lo que hay varios tipos de decisiones. La decisión puede ser en situación de certidumbre o de incertidumbre. Por lo general, existe una situación para la toma de decisiones.

¹³ KOONKZ HAROLD Y WEIHRICH HEINZ, “Administración”. EDITORIAL MCGRAW-HILL, México, 1994. Pág. 212.

Sin alternativas, no existirían situaciones para la toma de decisiones ya que no habría necesidad de seleccionar puesto que existe una sola acción factible, la toma de decisiones es una función primordial del Administrador de institución pública.

6.9.4.2. Información y toma de decisión

La máxima autoridad ejecutiva y el nivel ejecutivo, está trabajando en un nuevo ámbito económico, político y social. La economía Mundial ha pasado de la base industrial a la base de la información. Por lo tanto, el ejecutivo debe obtener nuevas habilidades, fórmulas políticas definitivas para su Institución y asumir grandes responsabilidades. Para enfrentarse a la cantidad y tipo de informaciones que se necesitan para resolver los problemas de su institución. Es muy importante que el Alcalde y sus colaboradores acepten y trabajen con estas nuevas realidades.

Las organizaciones, instituciones públicas y privadas deben de considerar la **información como un recurso básico**, un recurso que tenga el mismo grado de importancia que las materias primas y la energía. La información es esencial para la toma de decisiones, porque ayuda a formular diferentes alternativas y escoger la mejor, de esta forma *aumenta la probabilidad de una decisión correcta*. Por lo tanto, se puede decir que la administración y el manejo efectivo de la información es una tarea importante de la máxima autoridad ejecutiva del Gobierno Municipal.

Si existe información perfecta, la toma de decisiones será relativamente simple, porque las alternativas y resultados en tal situación serán conocidos. Sin embargo, es importante mencionar que la información no puede garantizar que se han considerado todas las posibles alternativas y que la información elimina completamente la incertidumbre. La información no elimina la necesidad de tomar decisiones, sino facilita el tomarla.

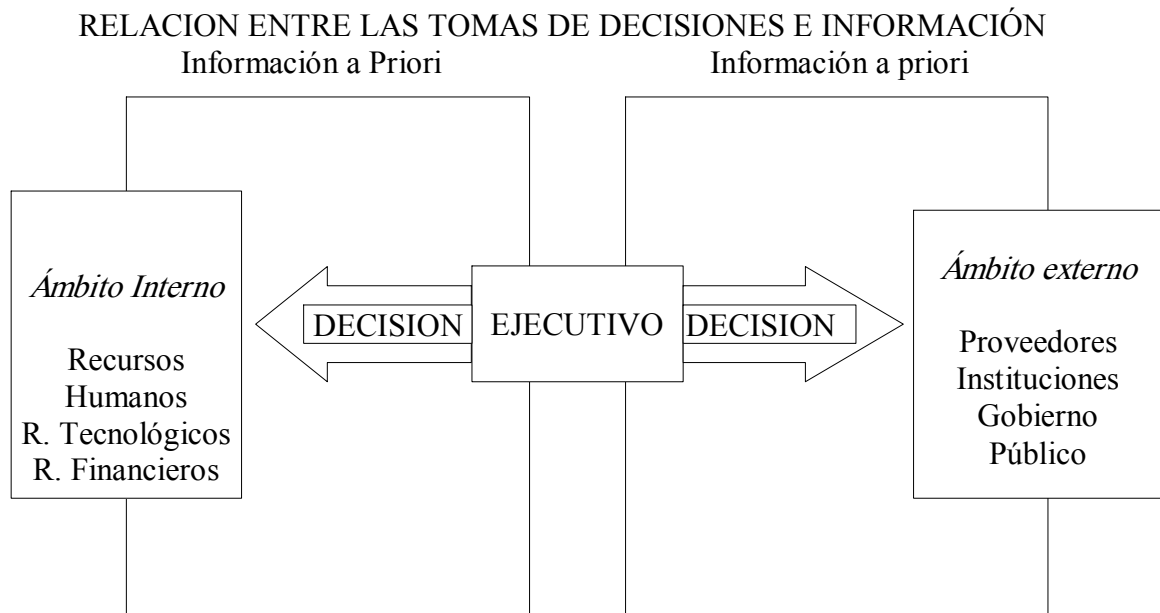


Figura No.2

FUENTE: Modificado y adaptado de Robert Peterson, *Marketing Research, Business Publishing, U.S.A., 1982.*

El o los ejecutivos necesitan información antes, durante y después de la toma de decisión. Estas informaciones pueden influir de los ámbitos interno o externo. Se necesita información antes de la toma de decisión para conocer con claridad la problemática que se trata de resolver, tomando en cuenta todos los factores controlables y no controlables y asegurar todas las posibilidades y opciones. Se necesita tener información durante la toma de decisión para no equivocarse en la elección de las alternativas. Así como también se requiere la información después de la toma de

decisión, para controlar el resultado de la decisión, evaluar y controlar el proceso y asegurar la efectividad de la decisión.

6.9.4.3. Información y productividad

En la era de la información, la productividad alcanza una nueva dimensión, el alcance del conocimiento tanto como la producción de bienes y servicios. **“En primer término, está el conocimiento, el recurso más productivo del hombre si se aplica adecuadamente, pero también el más costoso y totalmente improductivo si se aplica mal” (Peter Druker)**¹⁴

El término productividad ha tenido mala reputación, particularmente entre los trabajadores no administrativos. Muchos trabajadores asimilan la palabra a la velocidad y piensan que aumentar la productividad supone trabajar más aprisa y más intensamente por la misma remuneración. No es el caso. La productividad es más que la relación entre los resultados de la producción y los insumos de mano de obra; también hay algo que incluir *los insumos de información*, equipo, energía y materiales. El administrador eficaz debe ser capaz de aumentar la productividad de una organización no trabajando más intensamente y durante más tiempo, *sino habiéndolo más inteligentemente y con mayor eficacia*, gracias a que se **sabe en dónde está la información**, cómo obtenerla con prontitud y cómo ponerla a trabajar con eficacia.

Según Jackson Grayson¹⁵, **“La productividad es una palabra que causa mucha confusión. Es una medida de la eficacia con la cual la gente produce bienes y servicios. La definición más simple es que se trata de la razón entre lo que se obtiene y lo que se invierte”**. La productividad de los empleados se mejora dando

¹⁴ Peter f. Druker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (Nueva York: Harper & Row, 1974), p. 70.

¹⁵ John Arnold y Mrk Arnold, *Corporate Groups*, *The Wall Street Journal*, Junio 5, 1978, Col.3, p.18.

realce y dignificación al trabajo, no ampliándolo ni haciéndolo más intenso. Hay que *apoyarse en la información que ya posee la gente* y utilizarla para ser más productivos.

En la era industrial, la importancia estaba en la productividad del trabajador; ahora está en la productividad del administrador de la entidad que se apoya en el manejo de información para mejorar los resultados individuales y de la organización.

La administración debe proporcionar el conocimiento necesario a los trabajadores para que al recibir éstos la información que necesitan se mantenga al día en sus campos particulares de interés u ocupación. La recompensa para la administración es un cuadro de trabajadores altamente productivos que proporcionen a la organización buenos servicios y proyectos concluidos y el perfil competitivo que resulte en utilidades o beneficios.

La productividad de la información es otro concepto importante y se debe analizar en términos de qué tan valiosa sea la información para la organización y con qué eficiencia se la proporciona al usuario, se vuelve entonces un elemento primordial en la organización orientada hacia la información.

La precisión de la información es otro criterio principal de la evaluación de la información. La actuación con apoyo en información imprecisa al comenzar un programa puede perjudicar el logro de los objetivos. Otro elemento importante es la adecuación de la información, la cual está determinada por la cantidad necesaria de ésta para la toma de decisiones, evitando la excesiva información.

Hay que medir también la confiabilidad de la información y su periodicidad o bien su carácter eventual para resolver problemas del momento. La oportunidad de la

información es otro criterio por considerar para medir su productividad. La última medida de productividad es la accesibilidad de la información, de modo que puede tener acceso a ella aquel que en la jerarquía de organización requiera conocerla para realizar mejor su trabajo.

Estos son los criterios que el administrador de una institución pública puede utilizar para reducir costos y aumentar los beneficios de la información. El administrador debe estar consciente de la importancia crítica de la información dentro de la organización y debe saber cómo utilizarla más productivamente. Debido a que la información afecta la productividad, se debe utilizar económica y hábilmente tal como cualquier otro recurso valioso.

6.9.4.4. Información y motivación

Un Administrador debe manejar recursos físicos y dirigir recursos humanos. Para ser líder de su gente, primero hay que entender qué la motiva. Las necesidades crean urgencias y éstas hacen que la gente actúe o reaccione para alcanzar una meta. La satisfacción de la necesidad ocurre cuando se alcanza la meta y entonces deja de ser un factor motivante para el individuo y la persona busca satisfacer otras necesidades.

El psicólogo *Abraham H. Maslow* jerarquizó las necesidades humanas en cinco niveles básicos y las ordenó, desde las necesidades fisiológicas fundamentales hasta las necesidades intelectuales de autorrealización. Su criterio era que las necesidades en los niveles más bajos deberían ser satisfechas completamente antes de que las necesidades de los niveles superiores empezaran a motivar a la persona. Los cinco niveles de Maslow son:

1) **Necesidades fisiológicas:** alimentación, vestido, vivienda o abrigo. Son las necesidades básicas que uno debe satisfacer para sobrevivir.

2) **La salvaguarda y la seguridad:** la gente desea mantener y proteger lo que ha adquirido. En este nivel la persona se siente motivada a guardar satisfactores para uso futuro, al ahorro.

3) **La estabilidad:** cuando el individuo ha alcanzado la sensación de estabilidad, llega al nivel medio de la jerarquía. Las necesidades sociales se vuelven aquí de primera importancia y se caracterizan por un deseo de pertenecer a grupos y el deseo de participar y asociarse, deseando ser amado.

4) **Las necesidades del ego** están en el cuarto nivel y tienen dos facetas: primero se relacionan con **la autoestimación**, o sea, el sentimiento de confianza en sí mismo, de logro, de competencia y de conocimiento. En segundo lugar, las necesidades del **ego** son satisfechas por otros cuando una persona logra una reputación de excelencia, la cual implica el respeto que gana la persona de su grupo de sus semejantes, el status, el reconocimiento y la apreciación que alcanza.

5) Maslow colocó en el pináculo de la jerarquía de necesidades las de autorrealización, que son las de crecimiento personal y profesional. Incluyen el concepto de **autoactualización**, el poder satisfacer el propio potencial como ser humano.

CAPÍTULO 7

RECURSOS HUMANOS

7.1. Definición de recursos humanos

Los recursos humanos en cualquier organización sea esta de tipo privado y/o pública tiene su importancia ya que sin estos recursos, dejarían de existir las organizaciones. Por lo que según:

CHIAVENATO IDALBERTO:

“El hombre es un animal social, porque se caracteriza por una irreprimible tendencia a la vida en sociedad y tiene participaciones multigrupales. Vive en organizaciones, en ambientes cada vez más complejos y dinámicos. Ha establecido un sistema total en el cual organiza y dirige sus asuntos”¹⁶

7.2. Liderazgo

Un factor importante en el ambiente de los empleados es el liderazgo ejercido por la máxima autoridad ejecutiva del gobierno municipal. **“El liderazgo influye en la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de los objetivos fijados. Los líderes son el centro de acción de los otros miembros de grupo. Un buen líder inducirá al grupo a poner *todo su empeño*”.**¹⁷

¹⁶ CHIAVENATO, IDALBERTO. “Administración de Recursos Humanos”. EDITORIAL McGRAW-HILL. Bogotá Colombia. 1.993. Pág. 50.

¹⁷ ROBERT G MURICK, “Sistemas de Información Administrativa”. EDITORIAL PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A. México. 1988. Pág. 93.

Los Gerentes de Instituciones Públicas tienen en las organizaciones puestos oficiales que les permiten premiar o no el desempeño de sus subordinados. y a estos se los llama líderes formales por su autoridad sobre los integrantes del grupo. Un líder formal es responsable por el comportamiento del grupo.

Los líderes informales surgen dentro de los grupos informales. Influyen en los miembros de los grupos gracias a sus atributos personales, carisma, conocimiento, personalidad, capacidad de persuadir, comunicativo, amplio de criterio y en la que se identifica con los miembros del grupo informal, valor para expresar sus ideas. Al líder informal no se le responsabiliza por errores o juicios erróneos, y su liderazgo perdura mientras el grupo lo acepte.

7.3. El poder centrado en principios

El verdadero poder de liderazgo emana de poseer un carácter honorable y del ejercicio de ciertas reglas y principios del poder. La mayoría de las cuestiones sobre el liderazgo se concentra, sin embargo, en las teorías genéticas del “gran hombre”, de los “rasgos” de la personalidad o del “estilo” de comportamiento. Estas teorías tienen un sentido más explicativo que predictivo. Pueden explicar por qué surgió y sobrevivió determinado líder, pero no nos ayudan a prever futuros líderes ni a cultivar la capacidad de dirigir.

7.4. Algunas herramientas de poder

Cuanto más honrado, respetado y genuinamente considerado sea un líder, más poder legítimo tendrá respecto de los demás. El aumento o disminución del honor que se les atribuye y del poder legítimo que ejerzan en su relación con otras personas dependerá

del trato que los líderes dispensen a éstas, lo cual incluye sus propósitos, tanto reales como aparentes, y su capacidad y trayectoria interactivos. **Ser honorable equivale a tener poder.**

Stephen R. Covey - estudioso del comportamiento humano y de las relaciones interpersonales en las organizaciones - señala lo siguiente:

Persuasión:

Que incluye el compartir las razones y el razonamiento, defendiendo con firmeza su posición o deseo pero manteniendo al mismo tiempo un auténtico respeto por las ideas y perspectivas de los seguidores; el explicarles a éstos el porqué y el cómo; el comprometerse a mantener el proceso de comunicación hasta alcanzar beneficios mutuos y resultados satisfactorios.

La paciencia:

Con el proceso y con la persona. Mantener, a pesar de los errores, defectos e inconvenientes causados por los seguidores y de la paciencia y expectativas propias por alcanzar las metas que uno se ha fijado, una perspectiva de largo plazo y el compromiso de seguir fiel a sus objetivos ante los obstáculos y contratiempos inmediatos.

La delicadeza:

En oposición al rigor, la dureza y la presión extrema, cuando deben afrontar los puntos vulnerables, los desplantes y los sentimientos que pueden expresar los seguidores.

La disposición de aprender de los demás:

Significa actuar con el supuesto de que uno no tiene todas las respuestas ni todos los datos, y valorar los diferentes puntos de vista, juicios y experiencias que puedan tener los seguidores.

La aceptación:

El abstenerse de juzgar a los otros, otorgándoles el beneficio de la duda, sin exigirles como condición para afirmar su alta autoestima, y que presenten pruebas de su desempeño específico.

La Bondad:

La sensibilidad, la preocupación, la consideración para con los demás; tener presente esas pequeñeces, que son en realidad las grandes cosas, que surgen en el curso de una relación.

La Actitud abierta:

Que consiste en reunir información precisa sobre los seguidores y detectar cuáles son sus perspectivas y en qué pueden convertirse, respetando al mismo tiempo, en todo su valor, lo que hoy son - al margen de lo que posean, controlen o hagan - y mostrando plena consideración por sus intenciones, deseos, valores y objetivos, en vez de concentrarse exclusivamente en sus comportamientos.

La confrontación Compasiva:

Reconociendo el error, la equivocación y la necesidad de que los seguidores corrijan el rumbo, en un contexto de auténtico tacto, preocupación y calidez hacia ellos, haciéndoles sentir que pueden arriesgarse a tomar iniciativas sin menoscabo de su seguridad.

La Consistencia:

Es decir, que el estilo de liderazgo que uno adopta no es una técnica de manipulación que se pone en juego cuando las cosas no se hacen como uno quiere o se enfrenta a una crisis o un cuestionamiento, o está acorralado, sino que, por el contrario, se convierte en un marco de valores, en un código personal, en una manifestación del propio carácter, en un reflejo de quién es y en qué se está convirtiendo uno mismo.

La Integridad:

O sea, armonizar honestamente las palabras y los sentimientos con los pensamientos y los actos, con la única aspiración de hacer el bien a los demás, sin la menor malicia ni deseo de engañarlos, de aprovecharse de ellos, de manipularlos ni controlarlos; revisando constantemente el propio empeño a medida que se lucha con la congruencia.

El líder que opera sobre la base de un poder centrado en principios descubrirá que es más beneficioso a la institución. Y a medida que aumente su entendimiento de la relación entre el poder y el liderazgo, crecerá su capacidad para dirigir a otros e influir a ellos sin forzarlos. Y experimentará la poco habitual paz mental que emana de ser un líder más sabio y eficaz.

CAPÍTULO 8

ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN

8.1. Estructura de la organización

La estructura de un Gobierno Municipal puede dividirse según dos aspectos: la *estructura formal* o “*esquema organizacional*” y la *informal* o “*estructura social*”.

La **estructura formal** comprende:

- * La organización propiamente dicha, representada por un organigrama.
- * El sistema de objetivos que rige cada parte de la organización.
- * El sistema de información y de decisión: ¿Quién tiene acceso a qué tipo de información?, ¿Quién decide sobre qué?
- * El sistema de incentivos en cada nivel de la organización.

La **estructura informal** tiene que ver con las relaciones entre los individuos que habitan la organización. Y sus comportamientos. Incluye:

- * Las relaciones de poder (formal e informal).
- * Las expectativas mutuas de los miembros de la organización.
- * La interacción de sus comportamientos.

La estructura formal existe sobre papel - procede de un diseño organizacional - mientras que la estructura social traduce la realidad de la vida en empresa, imbuida de su cultura.

18

8.2. Desarrollo organizacional

IDALBERTO CHIAVENATO:

“Todo cambio planeado, Desarrollo planeado de modificaciones culturales y estructurales, aplicadas a una organización que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización queda habitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con asistencia externa”.

LUIS FERNANDO VALERIANO ORTIZ:

“El desarrollo organizacional es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructuradas o técnicas de la organización”¹⁹

DE FARIA:

“es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados”.

¹⁸ SALLENAVE, JEAN PAUL “La Gerencia Integral”. EDITORIAL NORMA. Bogotá Colombia. 1994. Pág. 26

¹⁹ VALERIANO O. LUIS F. “Auditoria Administrativa”. EDITORIAL SAN MARCOS. Lima Perú. 1.997. Pág. 165.

La definición más acertada:

“Es un proceso de cambios planeados a través de diagnósticos realistas de la situación para el perfeccionamiento renovación de los sistemas técnico económico administrativo de comportamiento para aumentar la eficacia y salud organizacional y asegurar supervivencia y desarrollo mutuo de la institución y empleados”.

8.3. Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional investiga las repercusiones de los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización.

El comportamiento organizacional estudia tres determinantes: *los individuos, los grupos y la estructura.*

El comportamiento organizacional trata del estudio de lo que las personas hacen en una organización: incluye temas centrales como la motivación, el poder, el comportamiento del líder, la comunicación interpersonal, el proceso y la estructura de los grupos, el aprendizaje, la percepción y el desarrollo de las actitudes, los procesos de cambio, el conflicto, el diseño de actividades y la tensión laboral.

8.3.1. Motivación

“El recurso humano tiene alta incidencia sobre la productividad, pero no los factores que inciden en su motivación no tienen que ver con disposición natural,

sino de la importancia que se le brinde para mejorar la tecnología aprovechando realmente sus capacidades”.²⁰

8.3.2. Conflicto

Constituye el colapso en los mecanismos de decisión, en virtud del cual los individuos o grupos experimentan dificultades en la selección de una alternativa de acción. En realidad existe conflicto cuando la persona o grupo enfrenta problemas de decisión entre opciones que no son compatibles en el ámbito de la organización y los Recursos Humanos.

8.4. Comunicación y coordinación interna

El flujo de información cuyo sentido de dirección puede ser descendente, ascendente, horizontal y cruzada dentro de la entidad.

8.4.1. Comunicación

La comunicación es el proceso mediante el cual se llevan a cabo los procesos y funciones de la organización, tanto técnicas y administrativas. El aprendizaje la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, las relaciones interdepartamentales, etc. son todos los procesos que requieren comunicación. En el nivel ejecutivo, la comunicación es tan importante que los mismos ejecutivos ocupan un porcentaje considerable de su tiempo en comunicarse. ***La información es el principio vital de la entidad.*** Los procesos de comunicación permiten a la entidad organizar e interpretar el

²⁰ CHIAVENATO, IDALBERTO “Administración de Recursos Humanos”. EDITORIAL MCGRAW-HILL Ltda. Bogotá Colombia. 1.993. Pág. 57.

medio ambiente, externo, coordinar actividades entre las distintas áreas de trabajo, establecer metas y objetivos, fijar reglas e instrucciones para luego derivarlas al resto de la entidad, permiten evaluar el desempeño de las unidades dependientes. Los procesos de comunicación permiten a la entidad tomar decisiones, identificar y responder a los problemas y monitorear el desempeño.

Para ***Robert G. Murdick*** la comunicación es: “Una de las funciones principales de la Organización formal es garantizar la comunicación fuera de la cadena formal, rígida y larga de responsabilidades. Los empleados se comunican entre sí en una forma que no es lateral ni vertical, siempre que así lo requiera la realización de su trabajo; pero ello ocurre conforme a los contactos informales que tienen en diferentes partes de la empresa –institución-. Gracias a tal comunicación, se responde más rápidamente a las exigencias del trabajo y la situación. Los medios informales con que se difunde pronto la información o rumor reciben el nombre de comunicación informal”.

Los sistemas formales de información, los cuales son los flujos, los informes oficiales y los medios físicos de la comunicación oficial. Los sistemas informales son la comunicación informal, los contactos casuales o no planeados entre los trabajadores y la comunicación rutinaria o ritualista en los grupos informales.

8.4.2. Comunicación efectiva

Una comunicación efectiva *es llevada a cabo cuando el mensaje es recibido y transmite el significado exacto como el emisor tuvo la intención de transmitir*. A continuación, ilustramos el modelo básico de comunicación en el cual se muestran los componentes

básicos de la comunicación gerencial que son el emisor y al receptor, el significado, la codificación y decodificación, el medio, la retroinformación y el ruido.

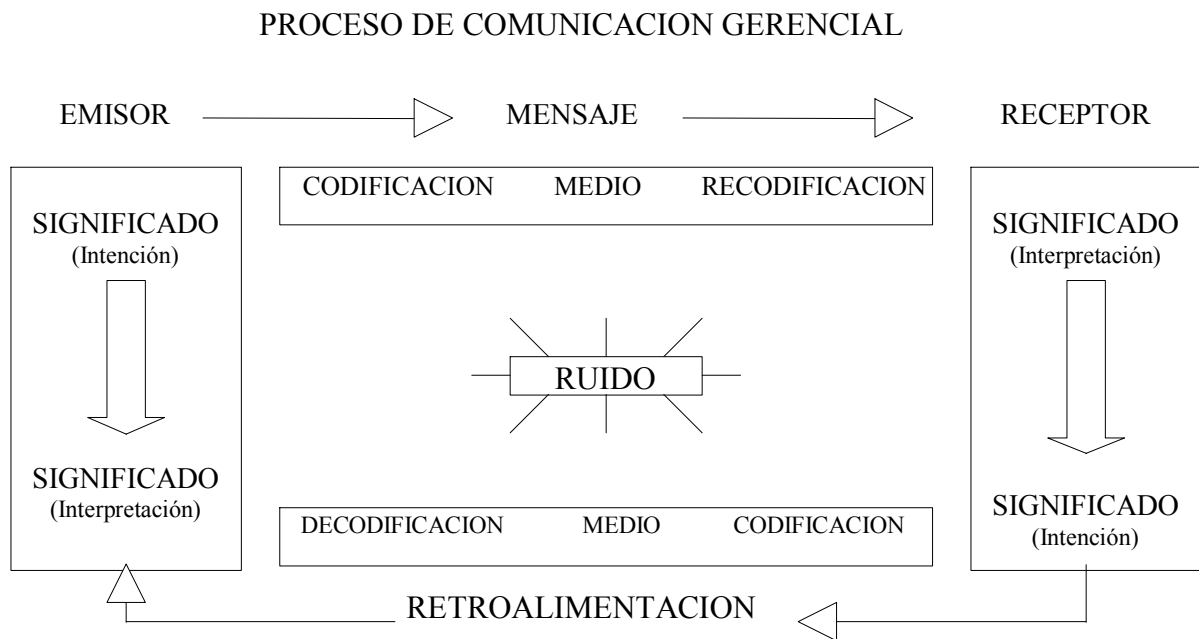


Figura No.3

8.4.2.1. Tipos de comunicación

La comunicación entre los ejecutivos del gobierno municipal puede ser de varias maneras como ser:

a) *Comunicación Oral*

Se refiere a la comunicación verbal y la más utilizada en la entidad. Para los ejecutivos es preferible tener comunicación directa frente a frente, vía teléfono o teleconferencias en vez de tener la comunicación por escrito.

b) *Comunicación Escrita*

Incluye cartas, memorandos, manuales de organización y funciones, procesos, reportes, formas, descripción de puestos y otro tipo de documentación para compartir **información en la organización.**

c) *Comunicación no Verbal*

Incluye todos los mensajes que no se han codificado en palabras. La forma más común es el lenguaje corporal, la apariencia externa, el contacto visual, y las expresiones faciales en el momento de la comunicación.

La riqueza de la información se refiere al grado de eficiencia que un canal de comunicación pueda tener para ciertos tipos de mensajes. La riqueza de información es la cantidad de aprendizaje que puede ser transmitida durante un período de tiempo de comunicación.

8.5. Medios de procesamiento de información

Desde ya uno de los factores que más influyen en la selección de un equipo de procesamiento es el volumen de información. Los métodos de procesamiento son al principio manuales, luego se usan máquinas de escribir a las que más tarde se agregan simples dispositivos para la registración simultánea. El paso posterior es utilizar máquinas con desplazamiento de carro, – es decir máquinas eléctricas - programable y después máquinas que poseen dispositivos de cálculo. Si un mismo dato debe ser usado varias veces, para distintos trabajos se utilizan equipos a tarjeta. Por fin se pueden hablar de computadoras de escritorio.

Ahora bien, deben considerarse las consecuencias y ventajas de una mayor sofisticación en el procesamiento de la información. No debe darse por cierto en principio, que en todos los casos se conseguirán ahorro de personal. Esto es relativo. Quizás la realidad sea que al comienzo haya mayores gastos en personal. **“La verdadera ventaja es que se pueden hacer muchas más cosas, más rápido y que en cierta forma se frena el aumento de personal administrativo cuando crecen las operaciones”**²¹

También debe considerarse el ambiente propicio donde el personal produce, procesa y comunica información, la carencia de ambiente y muebles necesarios en los puestos de trabajo hacen que no se disponga de información oportuna y confiable, de la realidad de las operaciones diarias.

A medida que la información es comunicada a los niveles superiores, debe ser resumida en la que el Gerente de Institución Pública pueda evaluar rápidamente la situación de la institución en los aspectos económicos, financieros, operativos. Por lo que en realidad, el sistema de información gerencial es una familia de sistemas de información. Existe una jerarquía de sistemas de información. Cada aspecto está ligado a los tipos de actividades que se realizan en diversos niveles de administración de la organización. *Los sistemas de la jerarquía se centran en el procesamiento de transacciones, jerarquía de los gerentes y apoyo de las decisiones.*

8.5.1. Sistema de procesamiento de las transacciones

El sistema más fundamental basado en la computadora en una organización pertenece al procesamiento de las transacciones de negocios. Una *Transacción* (u operación) es

²¹ LUCHESSA HECTOR, PODESTA CASTRO JAIME. “Diagnostico, Evaluación Sistemática de los Problemas de la Empresa”. EDITORIAL GARAMOND S.C.A., Buenos Aires, Argentina. 1973. Pág. 91.

cualquier hecho o actividad que afecte a la organización. Las transacciones comunes son la captación de recursos por concepto de Impuesto a los Bienes Inmuebles, Vehículos, tasas y patentes contratación de empleados para la ejecución de proyectos y obras, compra de materiales y suministros, el depósito de cheques y las organizaciones mejor organizadas efectúan este trabajo de manera ordenada y eficiente.

El procesamiento de transacciones es el conjunto de procedimientos para el manejo de las operaciones. Entre las actividades comunes figuran las siguientes:

1. Cálculo
2. Clasificación
3. Ordenación
- 4, Almacenamiento
5. Resumen

Las actividades anteriores pueden llevarse a cabo en el nivel operacional de cualquier organización.

Características similares en las instituciones.

1. Hay un alto volumen de transacciones
2. Cada transacción es semejante
3. Los procedimientos para procesar las transacciones se conocen bien y pueden describirse con detalle
4. Se dan pocas excepciones en los procedimientos normales

Por ello, pueden establecerse rutinas para la administración de las transacciones. Con frecuencia a los procedimientos con que se procesan las transacciones se les llama *procedimientos estándar de operaciones*.

Ej. Sistema contable SINCOM computarizado

8.5.2. Componentes de un sistema de información

“Un sistema de Información es un conjunto organizado de datos, equipo, procedimientos y personas que intervienen en la captura, almacenamiento y procesamiento de datos para generar la información que se requiere para dirigir una organización”.²²

HARDWARE

El equipo de un sistema de cómputo es el *hardware*. Los elementos comunes del hardware son los siguientes:

Unidad Central de Procesamiento

Componente electrónico que ejecuta las instrucciones para efectuar los cálculos, clasificar datos y manipular los datos en otras formas.

Unidades de Entrada

Se usan para introducir los datos en la computadora con fines de procesamiento y recuperación.

²² HAMPTON DAVID R. “Control Financiero y Sistemas de Información Gerencial”. EDITORIAL MCGRAW-HILL. México. 1.990. Pág. 748.

Unidades de Almacenamiento

Guardan los datos en una forma legible para la computadora como resultado del procesamiento o bien para recuperación posterior.

Unidades de salida.

Exhiben la información o presentan los resultados del procesamiento al usuario del sistema.

Sin importar el tamaño o costo del sistema, todas las computadoras constan de esos componentes. El elemento más importante de la computadora es la *Unidad Central de Procesamiento*, la cual se compone de una unidad aritmética y lógica, una unidad de control y una sección de memoria.

La unidad aritmética y lógica realiza todas las manipulaciones, o sea las actividades aritméticas (adición, sustracción, comparaciones y otras operaciones), y la unidad de control dirige el proceso.

La memoria principal del sistema de cómputo almacena los datos e instrucciones que se usarán en el procesamiento de datos. El tamaño de la memoria varía muchísimo según el tipo de computación. Las computadoras, que pueden ponerse sobre un escritorio, tienen capacidad de 640K hasta más de un millón de caracteres de datos.

SOFTWARE

El equipo (Hardware) sería inútil sin el Software, el hardware no podría funcionar cualquiera que fuera su tamaño o su costo.

El término software se aplica a los programas de instrucciones de computadora que controlan las operaciones efectuadas por el equipo. Bajo el control de los programas se efectúan todas las actividades de entrada, salida y almacenamiento.

El software de las computadoras está escrito en lenguajes de programación.

Un tipo más eficiente de lenguaje es el *lenguaje de cuarta generación*. Estos lenguajes están diseñados para permitir a los gerentes y usuarios de computadora recuperar información y preparar informes sin escribir programas extensos o complicados y sin necesidades de conocer lenguajes como Visual Basic, Visual Foxpro, etc., bajo entorno Windows y otros.

DATOS

El elemento en que se fundan todas las actividades de un sistema de información son los datos. En efecto, todos los sistemas giran en torno a ellos y no al equipo, pero a condición de que los datos sean exactos y accesibles.

La administración de los datos en los sistemas de información es una tarea tan importante que los especialistas, llamados, *gerentes o administradores de datos*, tienen la obligación de cerciorarse de que los datos del sistema sean verídicos. Se aseguran que se sigan los procedimientos con que se verifica la corrección al momento de capturarse y almacenarse los datos. De modo análogo, dan pautas o instrucciones para guardarlos y recuperarlos en archivos y en base de datos. Sin datos exactos y accesibles, los sistemas de cómputo y de información carecerían de utilidad.

8.5.3. Procedimientos

Un componente fundamental de un sistema de información gerencial es el conjunto de procedimientos que lo sostienen. La implantación o la falta de procedimientos adecuados pueden ser incluso el factor decisivo al evaluar la utilidad y el éxito del sistema.

Captura y validación de datos:

Indica la forma en que deben capturarse y validarse los datos para lograr precisión e integridad. Los datos inexactos o incompletos son de poca utilidad para los directivos o la organización, y hasta pueden ocasionar resultados desastrosos si se emplean en la toma de decisiones o en las operaciones.

Administración de datos:

Las normas y procedimientos para el almacenamiento y conservación de los datos en una forma que garantice el acceso en varias aplicaciones y usos; se reduce al mínimo la redundancia (duplicación innecesaria) de los datos y se logra la uniformidad de los detalles en todas las aplicaciones.

Seguridad e integridad:

Garantiza que los datos no se pierdan ni se destruyan y que sólo las personas autorizadas tengan acceso al sistema, controla mejor las acciones que los individuos pueden realizar: capturar, recuperación o cambio de datos en el sistema.

La falta de procedimientos adecuados para aplicarse al sistema de información puede deteriorar gravemente el valor del sistema para la organización, aun cuando el hardware y los programas sean aceptables desde el punto de vista técnico.

8.5.4. Medios de procesamiento de datos

El término *procesamiento de datos* designa la gran variedad de actividades que ocurren tanto en las organizaciones, en los grupos sociales; como entre personas: existe cierto volumen de *datos* (o de *informaciones*), iniciales (en los archivos, en las expectativas o en la memoria), a los cuales fueron adicionados otros *datos* (o *informaciones*) posteriores (mayor volumen de datos, alteraciones, modificaciones) que provocan un nuevo volumen de *datos* (o *informaciones*). Así el *procesamiento de datos* es la actividad que consiste en transformar determinadas informaciones para obtener otras informaciones - las mismas *informaciones* - bajo otra forma, para alguna finalidad u objetivo.

El procesamiento de datos puede ser:

- a. *Manual* - cuando es efectuado manualmente, se utilizan fichas, talonarios, mapas, etc. con o sin el auxilio de máquinas de escribir y de calcular.
- b. *Semiautomático* - cuando presenta característica de procesamiento manual aliada a las características de procesamiento automático, o sea, cuando se utilizan máquinas de contabilidad en las que el operador inserta fichas o talonarios, uno a uno (lo cual constituye el proceso manual) y, después de recibir la ficha y los datos iniciales, la máquina realiza numerosas operaciones consecutivas, ya programadas, sin la intervención del operador (lo cual constituye el procesamiento automático).
- c. *Automático* - cuando la máquina programada para determinado conjunto complejo de operaciones desarrolla totalmente esa secuencia, sin que haya necesidad de intervención

humana entre un ciclo y los siguientes. Generalmente, el procesamiento automático de datos es hecho por computadoras.

8.6. Movilidad funcionaria

El conjunto de cambios a los que se sujeta el servidor municipal en función a la calidad de su desempeño, su adecuación a las especificaciones de un nuevo puesto y a la capacitación recibida, en función a las demandas y posibilidades presupuestarias de la entidad.

El objetivo de la movilidad funcionaria es propiciar la adecuación permanente del servidor público a las demandas institucionales, buscando tanto optimizar sus atributos como potenciar su capacidad.

8.6.1. Rotación Interna

IDALBERTO CHIAVENATO:

“el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen, la rotación de personal expresa a través de una relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones con relación al número medio de participantes de la organización [...] La organización como sistema abierto, se caracteriza por el incesante flujo de recursos humanos que necesita para poder desarrollar sus operaciones y generar resultados”.

8.6.1.1. Promoción

La promoción dentro de las organizaciones públicas y privadas del estado pueden darse de diversas maneras en la que la organización busca estabilidad funcional de todos sus departamentos o dependencias.

8.6.1.1.1. Horizontal

Es la estabilidad de ocupar diferentes grados dentro de un mismo nivel salarial. Implica la posibilidad de incrementos salariales anuales y será efectiva siempre al grado inmediato siguiente.

La entidad definirá el número de grados o pasos así como los límites máximo y mínimo del rango de cada nivel salarial.

Para ejecutar una promoción horizontal es necesario que el servidor público obtenga la calificación exigida en la evaluación del desempeño.

8.6.1.1.2. Vertical

Es el cambio de un servidor público de un puesto a otro de mayor jerarquía dentro de la misma entidad, implica mayores facultades y mayor remuneración.

Para ejecutar una promoción vertical deberá:

- a) Existir la demanda claramente identificada y la vacancia correspondiente.
- b) El candidato deberá cumplir con las especificaciones del puesto, obtener resultados positivos de la evaluación del desempeño y contar con el potencial necesario para ocupar el puesto a cubrir.

c) El servidor público no podrá ser promocionado verticalmente más de una vez al año y estarán sujetos al período de confirmación señalado en el artículo 45 de las presentes normas básicas. En tanto, ocuparán el puesto con carácter interino. Si los resultados de la evaluación de confirmación en el nuevo puesto no fueran satisfactorios, el servidor será restituido a su puesto anterior.

8.6.1.1.3. Rotación

La rotación es el cambio de un servidor público de una unidad de trabajo a otra para desempeñar un puesto similar. No implica incremento de remuneración ni cambio de residencia.

La unidad competente programará la rotación interna de su personal en la medida de sus necesidades y con el propósito de facilitar su capacitación indirecta y evitar la obsolescencia laboral.

8.6.1.1.4. Transferencia

Es el cambio permanente de un servidor público de su unidad de trabajo a otra de la entidad. Implica cambio de residencia pero no necesariamente incremento de remuneración. Se efectúa entre puestos similares o afines y para llevarse a cabo es necesario que exista consenso entre la entidad y el servidor público involucrado.

Se considera también transferencia al cambio a otra entidad dependiente o vinculada, en cuyo caso no implicará, necesariamente, cambio de residencia.

8.6.2. Separación

Es el apartar definitivamente la actividad de un servidor público de su puesto de trabajo, esto sea por renuncia, abandono, reestructuración, decisión del alcalde, etc.

8.6.2.1. Renuncia

La renuncia la hace el funcionario, en cuyo caso la decisión tomada por este la comunica por escrito a la máxima autoridad ejecutiva y que la hace con anticipación de 15 días hábiles. Y su aceptación también la hace por escrito.

8.6.2.2. Abandono

Se resume en la dejación voluntaria y no-asistencia a su fuente de trabajo por el lapso de 6 días consecutivos en la que la máxima autoridad procederá de acuerdo a la ley general de trabajo y la norma básica, además del reglamento interno.

8.6.2.3. Reestructuración

Supresión del puesto, cuando éste deje de tener vigencia como resultado de la modificación de competencias de la entidad, traducidos en la programación de operaciones, en cuyo caso se suprimirá también el ítem correspondiente. Si el servidor público afectado cumpliera a cabalidad los requisitos en un puesto vacante, podrá ser asignado al mismo.

8.6.2.4. Decisión del alcalde

Decisión de la Máxima Autoridad Ejecutiva de la entidad ó de la autoridad competente, según corresponda, respecto al personal de categoría Superior o de apoyo directo a su despacho, designado mediante invitación directa.

Generalmente esta situación ocurre cuando el Sr. Alcalde decide por presión política, por cuotas de poder o por decisión personal.

8.6.2.5. Retiro forzoso

Según las normas básicas se dice que: se procederá cuando se produzcan las causales de incompatibilidad establecidas en el reglamento interno de la entidad.

También es considerado retiro forzoso el originado en la reducción de la remuneración previamente asignada, en cuyo caso el servidor podrá o no acogerse al retiro.

8.6.2.6. Condiciones de trabajo

El clima organizacional es muy tirante, donde no existe comunicación, carencia de compatibilidad de criterios y diferencia de personalidades muy fuertes que no permiten en entendimiento, haciendo que exista un ambiente de trabajo muy tenso y agitado para todos, **y por lo que existe una marcada insatisfacción laboral.**

8.6.3. Ausentismo

IDALBERTO CHIAVENATO:

“El ausentismo o absentismo es la ausencia del trabajador a la empresa no ocasionada por enfermedad, o licencia legal. En síntesis, se dice que ausentismo es la suma de los períodos en los que los empleados de una organización no están en el trabajo”.

8.6.3.1. Ubicación de la alcaldía

La lejanía de la residencia del Municipio y el transporte discontinuo en algunos casos hace que existe ausentismo - o retraso en su ingreso - al lugar de trabajo.

8.6.3.2. Horarios de trabajo

Los diferentes niveles de la organización municipal funcionan de acuerdo a su naturaleza de responsabilidad y esto hace que los ejecutivos no estén supeditados a horario establecido, ya que sus atribuciones de representatividad a la institución ante otros organismos públicos y privados del medio ambiente externo le obligan a estar en reuniones en diferentes lugares e instituciones, ejemplo claro el Sr. Alcalde, Oficial mayor Administrativo y la dirección técnica. Mientras el nivel operativo tiene un horario rígido y establecido para su funcionamiento de acuerdo a un reglamento interno aprobado por el Honorable Concejo.

8.6.3.3. Salarios insuficientes

El bajo nivel salarial provoca fluctuaciones de ausentismo; y que el registro de los empleados con diferentes salarios causa eventuales diferencias en los respectivos índices de ausentismo.

8.6.3.4. Alcoholismo

El alcoholismo muy generalizado en nuestra idiosincrasia y esto hace que las ausencias del funcionario público a su fuente de trabajo, se haga cada vez más agudo, por lo que la máxima autoridad tendría que hacer cumplir el reglamento interno del Municipio.

8.6.3.5. Capacitación de personal

“[La capacitación] es el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de [los] objetivos definidos [por el Gobierno Municipal]”.²³

La capacitación del personal, consiste en propiciar la adquisición de conocimientos, destrezas y actitudes; satisfacer las necesidades de perfeccionamiento y especialización de los servidores públicos en el desempeño de su cargo; prepararlos para necesidades ocupacionales de mayor jerarquía y; fomentar el desarrollo de valores éticos compatibles con la filosofía de la entidad.

²³ CHIAVENATO, IDALBERTO “Administración de Recursos Humanos”. EDITORIAL MCGRAW-HILL Ltda. Bogotá Colombia. 1.993. Pág. 460.

El objetivo de la capacitación es mejorar la contribución de los servidores públicos para el cumplimiento de los fines de la entidad, basada en el permanente crecimiento de los niveles de economía, eficiencia y eficacia en el desempeño del puesto; en la creación y fomento de una cultura organizacional acorde a los principios y valores de la propia entidad, evitando la obsolescencia laboral.

8.6.3.5.1. Desarrollo de personal

“Es la Educación tendente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al trabajador para su crecimiento profesional, especialización o perfeccionamiento en determinada carrera en la empresa, o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo. Sus objetivos, buscan proporcionar al hombre aquellos conocimientos que exige el cargo, preparándolo para que asuma funciones más complejas y numerosas”.²⁴

El alcance de desarrollo del personal puede aplicarse a todos los niveles o sectores de la estructura organizativa del Gobierno Municipal, es un proceso educacional aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos, implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea, del ambiente y desarrollo de habilidades.

²⁴ VALERIANO ORTIZ L.F. “Auditoría Administrativa”. EDITORIAL SAN MARCOS, Lima Perú. 1997. Pág. 176.

TERCERA PARTE
MARCO PRÁCTICO

TERCERA PARTE
MARCO PRÁCTICO
CAPÍTULO 9
ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

9.1. Tipo de estudio

En el presente trabajo, la metodología es el requisito básico para conocer la práctica administrativa en cuanto a procedimientos teóricos y empíricos de la ciencia que tiene el objeto de organizar el proceso de investigación, controlar los resultados y formular posibles soluciones al problema planteado; para lograr esta meta es necesario partir del método científico, estableciendo el camino sistemático con el propósito de conseguir fiabilidad en las labores estadísticas que permitirá describir, explicar y predecir el fenómeno en el Gobierno Municipal.

En el presente, existe varias instituciones que recolectan Datos e Informes del gobierno Municipal entre ellos podemos mencionar: Fortalecimiento Municipal dependiente de la Prefectura del Departamento, Ministerio de Hacienda, El Instituto Nacional de Estadística. Por lo que, el trabajo aplica la recolección de información primaria y secundaria aprovechando parte del sistema de información externa de los gobiernos Municipales. Paralelamente se diseñó un proceso de investigación que tiene origen en los informes que llegan a fortalecimiento Municipal quien tiene la finalidad de coordinar y apoyar en la preparación de informes para luego remitirlas al Ministerio de Hacienda.

Para poder acceder al Gobierno Municipal y poder observar el comportamiento del nivel decisorio; se hizo una encuesta dirigida a establecer la relevancia de la problemática en que se encuentra el gobierno municipal.

El proceso de investigación se complementa con información especializada de informes, reportes y datos de documentación del propio municipio con el único objeto de sacar a luz el problema planteado.

Para concluir, con el propósito de lograr un proceso de investigación cuantitativa y cualitativa y que sea fiable; fue necesario determinar la muestra o cantidad de encuestas a realizarse tanto en el nivel legislativo como en el nivel ejecutivo directivo del Gobierno Municipal lo cual facilitó la organización, análisis e interpretación de la información.

Por el comportamiento de las variables respecto a la unidad de observación, este trabajo de investigación es de tipo descriptivo, ya que existe una relación entre las variables una que influye o determina sobre la otra.

9.2. Identificación de variables

Variable Independiente

Un Sistema de Información Gerencial en el Gobierno Municipal de Sacaba

Variable Dependiente

Permitir mejorar la eficiencia en los servicios que brinda y los resultados de gestión.

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

La operacionalización de las variables nos permitirá pasar de la teoría a la práctica basados en los diferentes indicadores e ítemes de las mismas.

OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

VARIABLE	INDICADOR	DIMENSIÓN	ÍTEM
VI- FACTORES	1.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	1.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	1111 Organigrama 1112 Manual de Organización y Funciones 1113 Manual de Procedimientos
	1.2 MEDIOS DE PROCESAMIENTO DE INFORMACION	1.1.2 MOTIVACION 1.1.3 CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL 1.2.1 MANUAL	1121 Existe 1122 No existe 1131 Bueno 1132 Regular 1133 Malo
	1.3. CAPACITACIÓN	1.2.2 SEMI - AUTOMATICO 1.2.3 AUTOMATICO	1211 Formatos 1212 Maquina de Escribir 1213 Calculadoras 1221 Formularios Impresos 1222 Computadoras (paquetes) 1231 Hojas Continuas. 1232 Equipo de Computación. Sistema de Redes Windows NT 1233 Software Especializado.
		1.3.1 REQUISITOS DEL PUESTO	1311 Formación 1312 Experiencia
		1.3.2 CAPACIDAD INTERES	1321 Conocimientos Teóricos y prácticos.
		1.3.3 PROGRAMAS DE CAPACITACION	1331 Por El Gobierno Municipal 1332 Otros Organismos
		1.4.1 PROMOCION	1411 Horizontal 1412 Vertical 1413 Rotación 1414 Transferencia
	1.4 MOVILIDAD FUNCIONARIA	1.4.2 SEPARACION	1421 Renuncia 1422 Abandono 1423 Reestructuración 1424 Decisión del Alcalde 1425 Retiro forzoso 1426 Condiciones de trabajo 1427 Otros motivos
		1.4.3 AUSENTISMO	1431 Ubicación de la Alcaldía 1432 Salarios insuficientes
		1.4.4 OTROS	
		2.1.1 Suficiente 2.1.2 Adecuada	

V2- EFECTIVA INFORMACION GERENCIAL	2.1 TOMA DE DECISIÓN 2.2 COMUNICACION 2.3 TIPO DE INFORMACIÓN	2.1.3 Actualizada 2.1.4 Oportuna 2.2.1 Interna 2.2.2 Externa 2.3.1 Operativo 2.3.2 Ejecutivo 2.3.3 Directivo	2311 Actividades y Transacciones de las Operaciones Diarias. 2321 Ejecución Presupuestaria y Estados Financieros 2331 Metas y Objetivos Concluidos
--	--	--	---

9.3. Diseño de la investigación

- ↳ Analizar el proceso de información interna en el municipio.
- ↳ Analizar el manual de funciones.
- ↳ Revisar la información que genera cada unidad.
- ↳ Analizar el cumplimiento de los objetivos presentados en el POA de la anterior gestión.
- ↳ Elaborar la encuesta.
- ↳ Desarrollar el sistema de información.

9.4. Unidad de análisis

El universo elegido para la realización de éste trabajo de investigación es el Gobierno Municipal a nivel legislativo y nivel ejecutivo directivo.

Tomando en cuenta que el Gobierno Municipal funciona con personal permanente y personal eventual, la muestra será aleatoria tomando en cuenta la responsabilidad, experiencia, puesto de trabajo de importancia.

9.5. Métodos de recolección de datos

Información Primaria

Para la ejecución del trabajo de campo y la recogida de datos, se procedió de la siguiente manera: (ver anexo 1 y 2)

- Se recurrió al nivel ejecutivo del gobierno municipal para saber cual o cuáles son las formas de desarrollo organizacional, medios de procesamiento de información, movilidad funcionaria y la capacitación que se reciben en dicha institución.
- Del mismo modo se **encuestó** a los diferentes niveles de la organización municipal para la recogida de datos respecto a los medios de procesamiento de información, ambiente de trabajo y otros aspectos que influyen en la carencia de una efectiva información gerencial.
- Finalmente se diagnosticó a las unidades de almacén de materiales y Almacén de Fármacos y se implantó los sistemas informáticos.

Información Secundaria

- La existencia de informes, perfiles de proyectos, proyectos a diseño final, Estados Financieros, Ejecuciones presupuestarias de gestiones pasadas y del presente fueron objeto de análisis y estos sirvieron para complementar el trabajo de investigación.

CAPÍTULO 10

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

De la información obtenida de las encuestas del Gobierno Municipal, se determinó lo siguiente:

10.1. Desarrollo Organizacional

En el Gobierno Municipal no hubo un desarrollo organizacional planeado, ni hubo fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de la organización formal e informal, estos para mejorar el funcionamiento y especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones en los diferentes niveles.

10.1.1. Estructura Organizativa

El organigrama del Gobierno Municipal está desactualizado por el crecimiento interno de personal en algunos casos y en otros por no haberse revisado, compatibilizado con las actividades diarias que enfrenta el Gobierno Municipal, cabe destacar que el programa de operaciones, muestra unos organigramas pero no funcionan tal cual está en el organigrama de la programación de operaciones.

El 59.77 % de los Funcionarios dijeron que no tiene un organigrama actualizado y aprobado por el H. Concejo, y el 40.23 % dijeron que si se tiene actualizada el organigrama (Véase el Cuadro No.4).

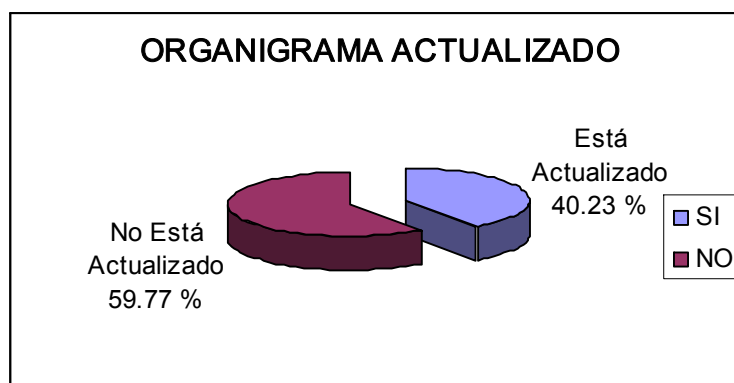
Se puede mencionar que algunos proyectos que se han programado por administración delegada están ejecutándose por administración directa lo que hace que el municipio redoble esfuerzos en las operaciones que el municipio normalmente pudiera tener. Esta decisión lo hizo el Honorable Alcalde.

CUADRO No. 4
EXISTENCIA DE ORGANIGRAMA ACTUALIZADO
Y APROBADO POR EL CONCEJO

ORGANIGRAMA	No. DE FUNCIONARIOS	PORCENTAJE
SI	35	40.23 %
NO	52	59.77 %
TOTAL	87	100 %

Fuente: Elaboración Propia sobre la base de encuestas

GRÁFICO No. 1



Fuente: Elaboración propia

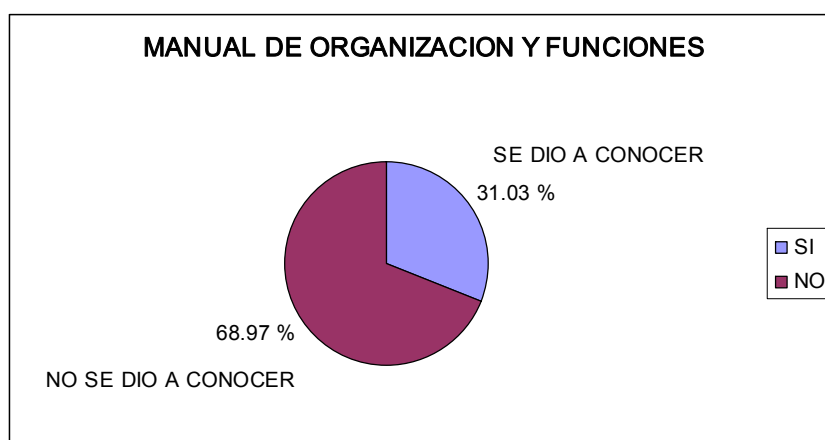
El manual de organización y funciones se dio a conocer en un 31.03 % por la máxima autoridad y mediante memo se comunicó las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo. Y el 68.97 % no recibió ningún memo.

CUADRO No. 5
MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES QUE SE DIO A CONOCER
A TODOS LOS SERVIDORES PUBLICOS

MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES	No. DE FUNCIONARIOS	PORCENTAJE
SÍ	27	31.03 %
NO	60	68.97 %
TOTAL	87	100 %

Fuente: *Elaboración Propia sobre la base de encuestas*

GRAFICO No. 2



Fuente: *Elaboración Propia sobre la base de encuestas*

Respecto a la coherencia con el puesto de trabajo que cada funcionario tiene en su actividad diaria el 71.26 % menciona no existe coherencia con las funciones y

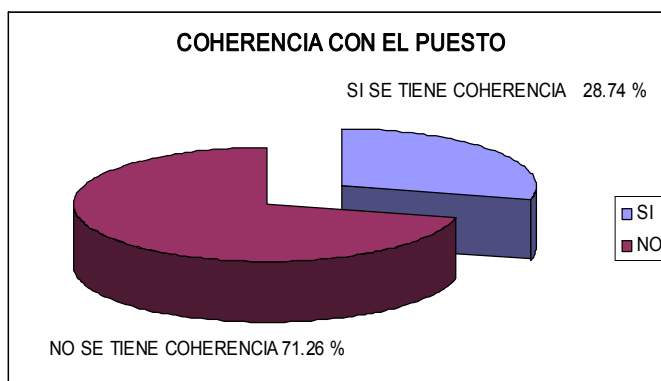
responsabilidades que se le dieron, esto es porque los municipios tienen personal reducido y el trabajo es mucho; por ejemplo el Contador de DAS (Directorio Administrativo de Salud) hace de cotizador, y a veces de comprador de materiales de escritorio y otros. Y el 28.74 % dice que tiene mucha relación con las actividades que hacen, tal el caso de las Cajeras de los Hospitales Solomon Klein y Hospital México

CUADRO No. 6
COHERENCIA CON EL FUNCIONAMIENTO DEL PUESTO

COHERENCIA	No. DE FUNCIONARIOS	PORCENTAJE
SI	25	28.74 %
NO	62	71.26 %
TOTAL	87	100 %

Fuente: *Elaboración Propia sobre la base de encuestas*

GRAFICO No. 3



Fuente: *Elaboración Propia sobre la base de encuestas*

El manual de procedimientos de los diferentes sistemas de la ley 1178, más conocido como la ley SAFCO, es conocido y aplicado en un 24.14 %, basado solo en las normas

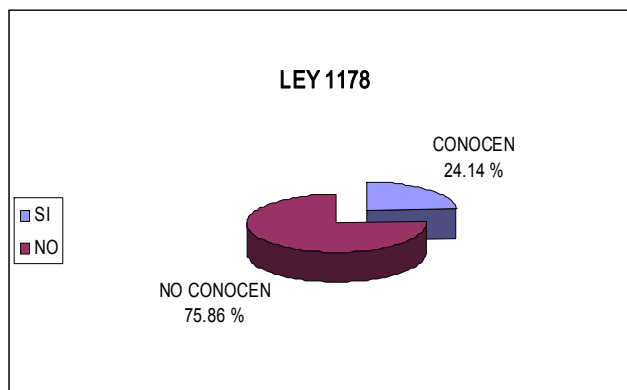
básicas y no así normas específicas, es de vital importancia actualizar y compatibilizar la estructura organizativa junto con las estrategias previstas para cada gestión, estos plasmados en los POA's. Y que el 75.86 % llegue a conocer y a aplicar normas específicas y también sean sus funciones coherentes con el crecimiento de la estructura organizativa.

CUADRO No. 7
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN LOS DIFERENTES SISTEMAS
CON LAS NORMAS BASICAS RESPECTIVAS

SISTEMAS DE LA LEY SAFCO 1178	No. DE FUNCIONARIOS	PORCENTAJE
SI	21	24.14 %
NO	66	75.86 %
TOTAL	87	100 %

Fuente: *Elaboración Propia sobre la base de encuestas*

GRAFICO No. 4



Fuente: *Elaboración Propia sobre la base de encuestas*

10.1.2. Motivación

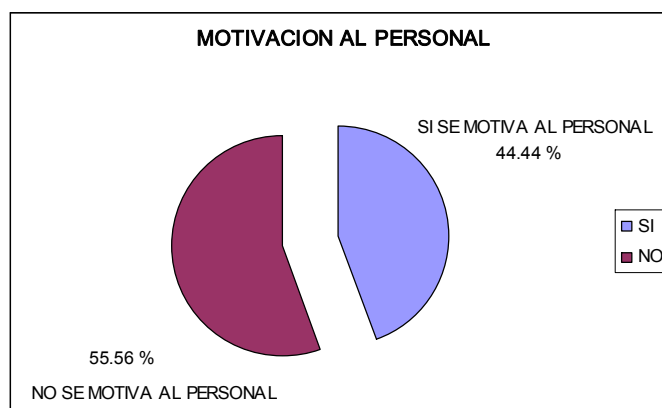
La motivación en los Gobiernos Municipales es muy baja ya que las operaciones diarias a veces se tornan pesadas y por lo que solo el 44.44 % de los ejecutivos ha motivado a su personal y el 55.56 % no lo hizo.

CUADRO No. 8
MOTIVACION AL PERSONAL

MOTIVACION	No. DE EJECUTIVOS	PORCENTAJE
SI	4	44.44 %
NO	5	55.56 %
TOTAL	9	100 %

Fuente: *Elaboración Propia sobre la base de encuestas*

GRÁFICO No. 5



Fuente: *Elaboración Propia sobre la base de encuestas*

Una muestra clara, es que el 74.71 % no ha salido de vacación al cumplir su año de servicio y otros están casi dos años y no tienen la certeza de recibir vacación anual. Y el 25.29 % si ha tenido este beneficio, pero que algunos por el reducido personal tuvieron

que realizar de alguna forma sus tareas y responsabilidades. Porque no hubo quien lo reemplace o haga su trabajo en su vacación.

CUADRO N° 9
VACACION ANUAL

VACACION ANUAL	No. DE FUNCIONARIOS	PORCENTAJE
SI	22	25.29 %
NO	65	74.71 %
TOTAL	87	100 %

Fuente: *Elaboración Propia sobre la base de encuestas*

Otro aspecto importante de la motivación es el contrato de trabajo indefinido firmado por el Alcalde como empleador y el funcionario como dependiente, y que este garantice el normal funcionamiento del municipio. El 77.01 % no tiene contrato indefinido, ni firmado un contrato a plazo fijo, hecho que es muy preocupante, para tener un gobierno eficiente y que además tenga continuidad en ejecutar proyectos, obras, etc. Solo el 22.99 % tiene contrato de trabajo y que esto no garantiza la eficiencia administrativa en los Gobiernos Municipales.

CUADRO N° 10
CONTRATO INDEFINIDO

CONTRATO INDEFINIDO	No. DE FUNCIONARIOS	PORCENTAJE
SI	20	22.99 %
NO	67	77.01 %
TOTAL	87	100 %

Fuente: *Elaboración Propia sobre la base de encuestas*

10.1.3. Cultura y clima organizacional

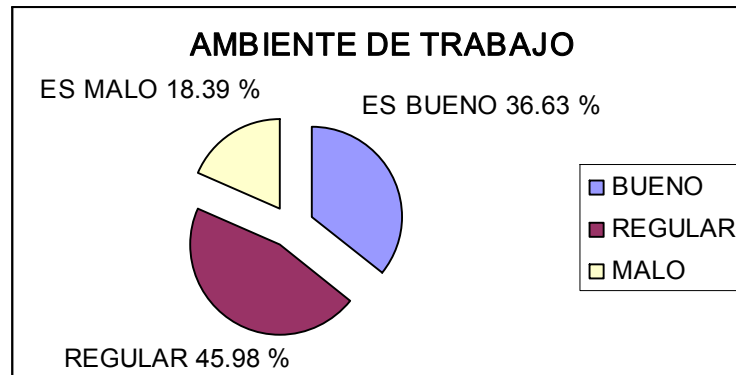
El ambiente interpersonal en los Gobiernos Municipales, es regular con un 45.98 %, en que las actividades municipales se desenvuelven, Y el 35.63 % Indica que se siente bien en el trabajo haciendo sus tareas y responsabilidades y que además reciben un buen trato. Y por último el 18.39 % se siente mal en su trabajo, no halla satisfacción de su trabajo como el - ella – quisiera; la razón es simple, el funcionario esta siempre pendiente de su cambio en cualquier momento.

CUADRO N° 11
AMBIENTE DE TRABAJO O RELACION INTERPERSONAL
AL INTERIOR DEL MUNICIPIO

RELACIONES INTERPERSONALES	No. DE FUNCIONARIOS	PORCENTAJE
Bueno	31	35.63 %
Regular	40	45.98 %
Malo	16	18.39 %
TOTAL	87	100 %

Fuente: *Elaboración Propia sobre la base de encuestas*

GRAFICO No. 6



10.2. Medios de procesamiento de información

Los medios por los cuales se procesa la información son manuales en un 20.69 % lo que significa que la información tarda un poco mas de lo esperado. Y el 31.03 % son semiautomático en la que se usan máquinas de escribir, computadoras con software en entorno Windows es decir los informes y reportes son en – paquetes – Word o en Excel, y el 48.28 % procesa la información en sistemas especializados por diferentes secciones por ejemplo el Sistema SINCOM versión 2005, el Sistema de SIIM versión 3,14, y el RUA referente a tributación estos son los más usado por el gobierno municipal.

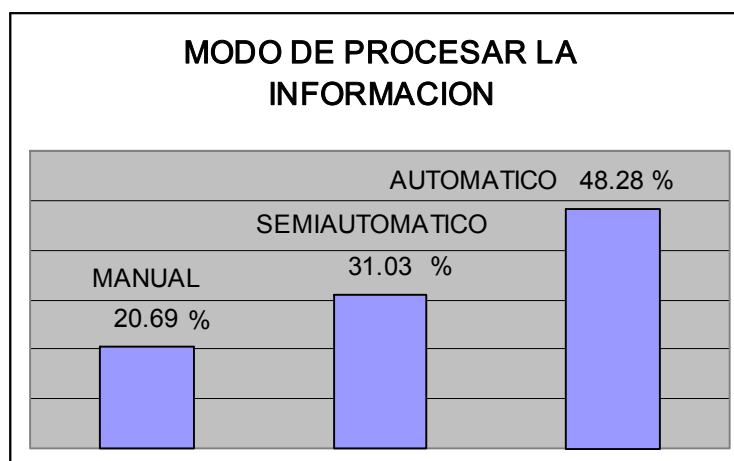
Por otro lado, se tiene sistemas de elaboración de planillas salariales que es deficiente en su operatividad porque faltan opciones que complementen sus registros del RC-IVA, faltan niveles. También se tiene un Sistema de almacenes que no funciona debidamente de conformidad con las disposiciones del Sabs.

CUADRO N° 12
MODO DE PROCESAR LA INFORMACION

FORMA DE PROCESAR LA INFORMACION	No. DE FUNCIONARIOS	PORCENTAJE
Manual	18	20.69 %
Semiautomático	27	31.03 %
Automático	42	48.28 %
TOTAL	87	100 %

Fuente: Elaboración Propia sobre la base de encuesta

GRAFICO No. 7



Fuente: Elaboración Propia sobre la base de encuestas

Como el proceso de elaborar información, es más manual y semiautomático vemos que el Gobierno Municipal dota de formularios preimpresos y adecuados en un 66.67 %. Pero que algunos no tienen prenumeración preimpresos en los formularios para hacer el registro de las operaciones diarias y que esta sea cronológica y sistemática, en los diferentes puestos de trabajo. El 33.33 % no tiene formularios y formatos precisos para

elaboración su información. Y por otra parte algunos no necesitan formularios preimpresos tales como los sistemas SINCOM, SIIM, estos tienen en su programa cierto formato para que juntamente con el contenido de la información se haga un reporte o informe completo.

CUADRO N° 13
DOTACION DE FORMULARIOS PREIMPRESOS
ADECUADOS PARA PROCESAR LA INFORMACION

FORMULARIOS PREIMPRESOS	No. DE FUNCIONARIOS	PORCENTAJE
Si	29	33.33 %
No	58	66.67 %
TOTAL	87	100 %

Fuente: *Elaboración Propia sobre la base de encuestas*

Con respecto a la dotación de equipo y mobiliario necesario para elaborar informes el 52.87 % tiene estos medios, y el 47.13 % carece de estos medios. Pudiera ser paradójico que teniendo los mobiliarios necesarios y equipo de computación no se procese la información pero lo real es que para hacer registros en el Sistema SINCOM (Contabilidad Computarizada) se tiene que tener los POA's aprobado los primeros días del mes de Enero de cada gestión lo cual no ocurre esto en la realidad sino más bien la mayoría de los POA's son aprobados dentro del primer trimestre. No se hizo las cumbres respectivas para la elaboración del POA lo cual dificulta su priorización por OTB, la misma que afecta el pronunciamiento del comité de vigilancia; Otro aspecto es que los programas están siendo ajustados al del PDM del municipio.

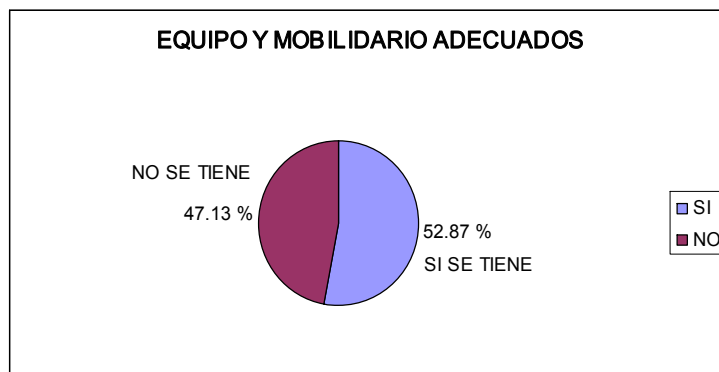
Se han encontrado que el municipio llevo la planificación participativa deficiente, donde se priorizaron programas, proyectos, obras, con sus respectivos montos, pero en transcurso de la preparación, formulación del presupuesto sufre una notable modificación y los presupuestos tiene diferentes montos asignados a los proyectos ya consensuados y que también aparecen proyectos que ni siquiera se consideró en la planificación participativa.

CUADRO N° 14
DOTACION DE EQUIPO Y MOBILIARIO
ADECUADOS PARA PROCESAR LA INFORMACION

EQUIPO Y MOBILIARIO	No. DE FUNCIONARIOS	PORCENTAJE
Si	46	52.87 %
No	41	47.13 %
TOTAL	87	100 %

Fuente: *Elaboración Propia sobre la base de encuestas*

GRAFICO No. 8



Fuente: *Elaboración Propia sobre la base de encuestas*

10.3. Ambiente físico de trabajo

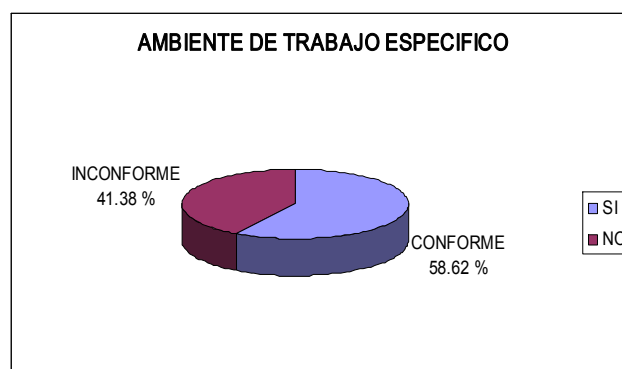
El Gobierno Municipal tiene infraestructura propia pero que es necesario asignar debidamente un lugar específico para cada puesto de trabajo y también hacer que los puestos estén muy relacionados, compartan el ambiente físico para el buen desenvolvimiento de las operaciones diarias, el 58.62 % Se siente cómodo y con lo necesario para realizar su labor y el 41.38 % restante no tiene un lugar o comparte de alguna forma ambiente para realizar sus funciones. Lo que le dificulta hacer bien su trabajo.

CUADRO N° 15
AMBIENTE DE TRABAJO ESPECIFICO PARA REALIZAR
LAS FUNCIONES QUE LE CORRESPONDE A CADA FUNCIONARIO

AMBIENTE FISICO	No. DE FUNCIONARIOS	PORCENTAJE
Si	51	58.62 %
No	36	41.38 %
TOTAL	87	100 %

Fuente: *Elaboración Propia sobre la base de encuestas*

GRAFICO No. 9



Fuente: *Elaboración Propia sobre la base de encuestas*

10.4. Capacitación

El Gobierno municipales no han propiciado conocimientos teóricos, prácticos destrezas y actitudes, necesarias para perfeccionar su trabajo de los servidores públicos en el desempeño de sus cargos, lo cual nos llevan a incumplimientos de los fines de la entidad, y que también no se fomento la cultura organizacional.

10.4.1. Requisitos del puesto

Como muy bien sabemos ahora, el Gobierno Municipal necesariamente tienen que contratar personal idóneo al puesto y/o capacitar en los verdaderos requisitos del puesto.

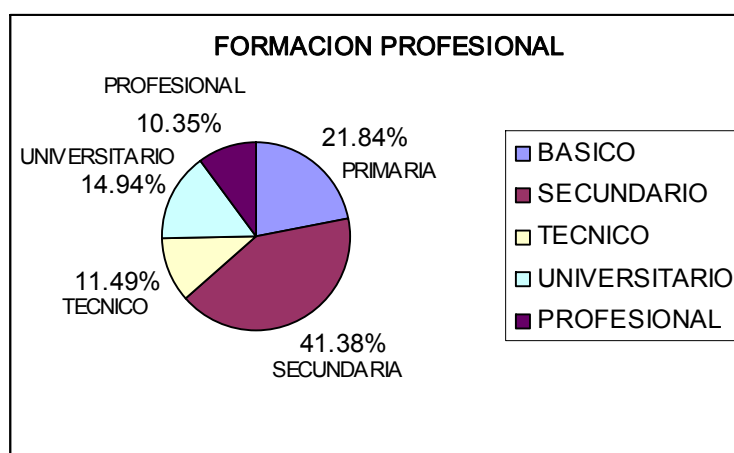
En el municipio desde el último empleado hasta la máxima autoridad ejecutiva se tiene el 41.38 % en formación secundaria (implica que es bachiller) y el segundo lugar de formación es del 21.84 % en formación básica, y el 11.49 % es Técnico, el 14.94 % es Universitario a tiempo completo, y el 10.35 % es Profesional que da mucho apoyo a estos niveles de formación, en encarar eficientemente la función pública.

CUADRO N° 16
NIVEL DE FORMACION DEL FUNCIONARIO PÚBLICO

NIVEL DE FORMACION	No. DE FUNCIONARIOS	PORCENTAJE
Básico	19	21.84 %
Secundario (Bachiller)	36	41.38 %
Técnico	10	11.49 %
Universitario	13	14.94 %
Profesional	9	10.35 %
TOTAL	87	100 %

Fuente: Elaboración Propia sobre la base de encuestas

GRAFICO No. 10



Fuente: Elaboración Propia sobre la base de encuestas

Con respecto al tiempo de servicios prestados por cada uno de los funcionarios públicos, el 65.52 % ha trabajado entre uno y dos años en el municipio, el 19.54 % trabaja menos

de un año. El 10.34 % trabaja entre tres a cuatro años, y el 4.60 % trabaja más de 5 años en el Gobierno Municipal.

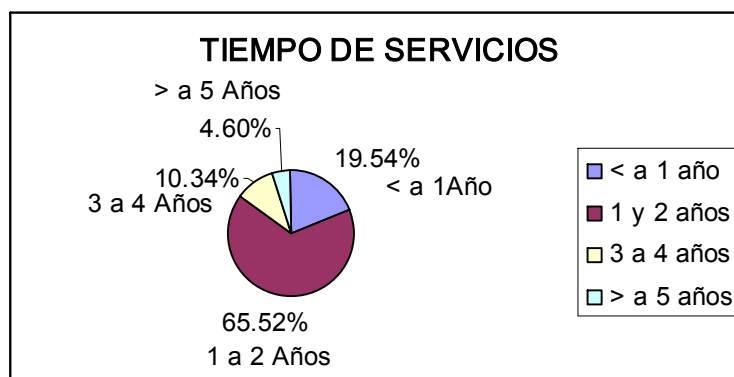
CUADRO N° 17

TIEMPO DE SERVICIOS PRESTADOS POR EL FUNCIONARIO PÚBLICO

TIEMPO DE SERVICIOS PRESTADOS	No. DE FUNCIONARIOS	PORCENTAJE
Menos de un año	17	19.54 %
Entre 1 a 2 años	57	65.52 %
De 3 a 4 años	9	10.34 %
Más de 5 años	4	4.60 %
TOTAL	87	100 %

Fuente: *Elaboración Propia sobre la base de encuestas*

GRAFICO No. 11



Fuente: *Elaboración Propia sobre la base de encuestas*

Los Gobiernos Municipales no han programado actividades de capacitación al personal y el porcentaje es del 100 % lo cual vemos el cuadro a continuación.

CUADRO N° 18
ELABORACION DE UN CRONOGRAMA DE CAPACITACION
POR EL GOBIERNO MUNICIPAL PARA EL PERSONAL
DE SU DEPENDENCIA

TIEMPO DE SERVICIOS PRESTADOS	No. DE EJECUTIVOS	PORCENTAJE
Si	0	0.00 %
No	9	100.00 %
TOTAL	9	100 %

Fuente: Elaboración Propia sobre la base de encuestas

10.4.2. Capacidad e interés

En cambio existe mucho interés del funcionario – el 100 % -, en aprender conocimientos teóricos y prácticos sobre la ley 1178 y su aplicación correspondiente en sus diversas áreas a las que corresponde sus puestos de trabajo, y es generalizado este criterio, además que están dispuesto a ser capacitado en su puesto de trabajo o ser enviados a centros de capacitación y/o seminarios para así colaborar de la mejor manera, en la eficiencia administrativa.

CUADRO N° 19
CAPACIDAD E INTERÉS EN APRENDER
CONOCIMIENTOS TEÓRICOS Y PRÁCTICOS

CAPACIDAD E INTERES	No. DE FUNCIONARIOS	PORCENTAJE
Si	78	100.00 %
No	0	0.00 %
TOTAL	78	100 %

Fuente: Elaboración Propia sobre la base de encuestas

10.4.3. Programa de capacitación

De un buen tiempo a esta parte el Gobierno Municipal de alguna forma u otra ha participado mínimamente en capacitación, Y solo unos pocos han sido enviados o capacitados en su puesto de trabajo con el objeto de obtener mayor la capacidad técnica administrativa para alcanzar los objetivos y metas que persigue el gobierno municipal, y garantizar la continuación de proyectos. Para lo cual el Gobierno Municipal tanto ejecutivos y operativos participaron en talleres, seminarios y otros, en un 33.33 %. Y el 66.67 % no tuvo ninguna capacitación.

CUADRO N° 20
PARTICIPACION DE LOS FUNCIONARIOS
EN PROGRAMAS DE CAPACITACION
POR ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES Y OTROS

PARTICIPACION EN CAPACITACION	No. DE FUNCIONARIOS	PORCENTAJE
Si	29	33.33 %
No	58	66.67 %
TOTAL	87	100 %

Fuente: Elaboración Propia sobre la base de encuestas

10.4.4. Movilidad funcionaria

Al respecto se puede indicar que el 33.33 % ha sido separado de su fuente de trabajo, el 11.12 % tiene ausentismo en el trabajo, esto por sueldos y salarios insuficientes, la distancia del municipio. Y el 22.22 % ha sido promocionado por los Gobierno Municipal, por las necesidades de llenar el vacío que dejan los que son separados. Y otros que alcanzan a varias situaciones en un 33.33 %, tales como la cuestión política, afinidad personal, compadrerismos, nepotismo etc.

CUADRO N° 21
FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACION DE PERSONAL

FACTORES DE ROTACION	No. DE EJECUTIVOS	PORCENTAJE
Promoción	2	22.22 %
Separación	3	33.33 %
Ausentismo	1	11.12 %
Otros	3	33.33 %
TOTAL	9	100 %

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas

10.5. Efectiva información gerencial

Los Honorables Alcaldes y ejecutivos reciben información para la toma de decisiones en un 57.47 % durante toda la gestión municipal, y el 42.53 % no recibe información completa y detallada para tomar una decisión.

CUADRO N° 22
INFORMACION SUFICIENTE PARA LA TOMA DE DECISIONES

INFORMACION SUFICIENTE	No. DE FUNCIONARIOS	PORCENTAJE
Si	50	57.47 %
No	37	42.53 %
TOTAL	87	100 %

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas

Y que la información administrativa que se proporciona al Honorable Alcalde se adecua en un 44.44 % lo que significa que los informes se deben preparar un poco más comprensible y fácil de poder divisar en el informe lo ejecutado con lo presupuestado y el saldo correspondiente. Tanto en los proyectos de inversión y funcionamiento.

CUADRO N° 23
LA INFORMACION ADMINISTRATIVA SE ADECUA A LAS NECESIDADES
DE LA MÁXIMA AUTORIDAD

INFORMACION ADECUADA	No. DE EJECUTIVOS	PORCENTAJE
Si	4	44.44 %
No	5	55.56 %
TOTAL	9	100 %

Fuente: *Elaboración Propia en base a encuestas*

Existe en el Gobierno Municipal excesiva centralización en la toma de decisiones en un 77.78 %, y solo en algunos casos no existe centralización o retardo en llegar a decidir, el 22.22 % lo ejecuta inmediatamente.

CUADRO N° 24
EXCESIVA CENTRALIZACION EN LA TOMA DE DECISIONES

CENTRALIZACION EN TOMAR DECISIONES	No. DE EJECUTIVOS	PORCENTAJE
Si	7	77.78 %
No	2	22.22 %
TOTAL	9	100 %

Fuente: *Elaboración Propia en base a encuestas*

Ahora bien, la información que se recibe y procesa se compara con los objetivos y metas plasmados en los programas de operaciones para hacer las correcciones y ajustes necesarios de la ejecución presupuestaria en un 26.44 % lo cual se tiene información de lo presupuestado y poca información de lo ejecutado. Por lo que el 73.56 % no compara en su puesto de trabajo dichos objetivos.

CUADRO N° 25
INFORMACION QUE SE RECIBE Y PROCESA SE COMPARA
CON LOS OBJETIVOS Y METAS DE LA INSTITUCION

COMPARACION CON LOS OBJETIVOS	No. DE FUNCIONARIOS	PORCENTAJE
Si	23	26.44 %
No	64	73.56 %
TOTAL	87	100 %

Fuente: *Elaboración Propia en base a encuestas*

10.5.1. Comunicación

Al interior del Gobierno Municipal la información que se recibe se las comunica a quien la necesita en un 54.02 % y el 45.98 % no se las comunica.

CUADRO N° 26
INFORMACIÓN QUE SE RECIBE Y PROCESA SE LAS
COMUNICA A QUIEN LA NECESITA

INFORMACION DESPACHADA	No. DE FUNCIONARIOS	PORCENTAJE
Si	47	54.02 %
No	40	45.98 %
TOTAL	87	100 %

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas

Pero que la información es de tipo oral, esto por la mucha actividad que tienen todos los funcionarios y alcanza a un 66.67 %. Y el 33.33 % lo hacen por Escrito respaldando así su actividad diaria.

CUADRO N° 27
COMUNICACIÓN

TIPO DE COMUNICACION	No. DE FUNCIONARIOS	PORCENTAJE
Oral	58	66.67 %
Escrita	29	33.33 %
TOTAL	87	100 %

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas

La información externa en los Gobiernos Municipales ya sea del interior al exterior y viceversa el 55.56 % es efectiva y la comunicación deficiente es del 44.44 %.

CUADRO N° 28
EL GOBIERNO MUNICIPAL COMUNICA A LA POBLACION
SOBRE RESOLUCIONES ADMINISTRATIVAS Y DE CONCEJO
ADOPTADAS

COMUNICACION EXTERNA	No. DE EJECUTIVOS	PORCENTAJE
Si	5	55.56 %
No	4	44.44 %
TOTAL	9	100 %

Fuente: *Elaboración Propia en base a encuestas*

10.5.2. Tipo de información

La información actualizada que se tiene en el Gobierno Municipal, y que además se compara con los objetivos y metas de la institución es del 25.29 %, en la que el Honorable Alcalde se siente satisfecho de algún modo de los objetivos alcanzados. Y el 74.71 % no tiene actualizada porque el Programa de Operaciones Anual aun tienen deficiencias y además las ejecuciones de obras están retrasadas y más aun las operaciones diarias no están siendo registradas en el SISTEMA DE CONTABILIDAD SINCOM los primeros tres a cuatro meses de la gestión.

CUADRO N°29
INFORMACION ACTUALIZADA QUE SE COMPARA
CON LOS OBJETIVOS Y METAS DE LA INSTITUCION

INFORMACION ACTUALIZADA	No. DE FUNCIONARIOS	PORCENTAJE
Si	22	25.29 %
No	65	74.71 %
TOTAL	87	100 %

Fuente: *Elaboración Propia en base a encuestas*

El hecho que se presenta con la información desactualizada es que los funcionarios no procesaron la información oportuna, real y verificable para su corrección de las metas y objetivos que persiguen el Gobierno Municipal y que solo el 40.23 % presenta su informe parcial. El 59.77 % no lo hizo por varios factores que muy bien conocemos a saber: Problemas de presupuestación, programación de operaciones, incoherencias con la priorización en la planificación participativa, otro factor es que el Gobierno Municipal estuvo recién realizando el ajuste al PDM por estar vencido este y otros de importancia para la consecuencia de objetivos.

CUADRO N° 30
RECIBE Y PRESENTA SU INFORME A TIEMPO

INFORME A TIEMPO	No. DE FUNCIONARIOS	PORCENTAJE
Si	35	40.23 %
No	52	59.77 %
TOTAL	87	100 %

Fuente: *Elaboración Propia en base a encuestas*

A la conclusión del trabajo, se llega a tener que el Gobierno Municipal no realizó su Informe de Gestión, Informe de Ejecución Presupuestaria, y que además no se presentó al Ministerio de Hacienda los Estados Financieros debidamente auditados y aprobados por el Concejo Municipal al 31 de marzo. Por lo que el 4.60 % cumple con los informes mensuales de ejecución presupuestaria pero retrazados con dos o tres meses para cada período, y que el 95.40 % no elaboró un informe de ejecución física ni presentaron al H. Concejo Municipal para su consideración y aprobación.

CUADRO N° 31
PRESENTACIÓN DE UN INFORME MENSUAL
POR LA PRESENTE GESTIÓN

INFORME TRIMESTRAL	No. DE FUNCIONARIOS	PORCENTAJE
Si	4	4.60 %
No	83	95.40 %
TOTAL	87	100 %

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas

CAPÍTULO 11

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL TRABAJO DE CAMPO

Analizando los datos de las encuestas y una revisión de los documentos pertinentes de la gestión 2002, 2003, 2004. Y Además de verificar realmente los reportes o informes de Estados Financieros tales como Balance General, Estado de Resultados, Ejecuciones presupuestarias de Ingresos y Egresos por el primer trimestre de la presente gestión 2005, los cuales para el primer trimestre no presentaron las ejecuciones presupuestarias y ni los Estados Financieros.

Las mismas que nos demuestran la necesidad de contar con un **Sistema de Información Gerencial**, que permita al Gobiernos Municipal a ser más eficientes y eficaces en la consecución de los objetivos y metas que persigue el Municipio.

La implantación de un sistema de información le permitirá al Alcalde tomar decisiones atinadas y con criterio, fundada en conocimiento real de las actividades diarias que enfrenta el municipio y es además quién lleva toda la responsabilidad de que el gobierno municipal sea eficiente y eficaz en su administración.

Por otro lado, las direcciones a nivel del ejecutivo tengan la información oportuna para que puedan exponer al señor Alcalde sobre alternativas, los mejores caminos de solución, oportunidades, eficiente utilización de la información, para lograr la excelencia administrativa municipal.

Conseguir que los planes, programas, proyectos, obras y actividades expresados en el POA –Programa de Operaciones Anual- de la gestión se ejecuten con una metodología

única y que deben ser estas coherentes con los sistemas de contabilidad integrada para gobiernos municipales. Además de ser más detalladas, con valor muy significativo, es decir proyectos bien definidos, ya sea por administración directa o delegada, con programas bien encaminados a solucionar verdaderas necesidades. Y poder aprovechar circunstancias coyunturales de gobierno de turno y tener un POA aprobado los primeros días del mes de enero de cada año.

La estructura organizativa del municipio, tengan vigencia flexible de por lo menos cinco años, y que ésta le permita al gobierno municipal lograr eficacia administrativa y coherencia con sus funciones, para lo cual fueron creados los puestos de trabajo. Y no sean entorpecidos por cuestiones políticas.

Debido a que no se tiene información disponible oportuna, pudiera ser que exista sobre giro en el primer trimestre, lo cual será cubierta con la reformulación que tan en boga se puso en el Gobiernos Municipal.

En el Municipios existe rotación de personal y carecen de inamovilidad funcionaria y como consecuencia la información que procesa el municipio no está clara o es parcial y cabe destacar que es el personal clave que es separado del municipio.

Los sistemas de administración y control gubernamental tienen dificultades en su aplicación por no ser divulgados, y no prever programas de capacitación.

Las capacidades administrativas y la gestión municipal enfrentan una débil institucionalidad, se registra una preocupante inestabilidad administrativa, por el frecuente cambio de autoridades, limitada capacidad de los Consejos Municipales para desarrollar tareas de fiscalización y control, deficiente adaptación de los sistemas de la

ley SAFCO a la realidad administrativa de los municipios e insuficiente relación entre la planificación municipal y departamental.

11.1. Programación de Operaciones

Existen **deficiencias en la elaboración de la Programación de Operaciones Anuales.**

El Plan Anual Operativo preparado por la Alcaldía, no refleja los objetivos puntuales – susceptibles de medición, verificación y corrección - de los planes estratégicos a ser alcanzados en el corto plazo y mediano plazo. Tampoco cuenta con los medios de verificación de los resultados que se desean lograr.

El municipio no ha definido políticas en la ejecución y evaluación de las operaciones programadas. Lo cual limita las posibilidades de efectuar evaluaciones periódicas y tomar acciones correctivas oportunas, que permitan el adecuado cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en la programación de operaciones.

Las fechas de inicio y final de los programas ya sean de inversión o funcionamiento en la programación de operaciones son referenciales, y solo son para cumplir una formalidad.

Por lo que el sistema de programación de Operaciones del municipio, es desarrollado parcialmente de conformidad con los lineamientos de la ley No. 1178 y de las Normas Generales y Básicas de Control Interno, debido a que las deficiencias citadas precedentemente, afectan su diseño y funcionamiento.

11.2. Sistema de organización administrativa

El organigrama utilizado por la Entidad Municipal no está actualizado y aprobado, tampoco existe evidencia de que dicho documento haya sido divulgado a todos los servidores públicos.

Asignación de funciones y responsabilidades

La alcaldía no cuenta con un manual de funciones actualizado que describa las atribuciones, funciones y requisitos que deberán cumplir los servidores públicos para el desempeño de cada cargo y la definición clara de responsabilidades ante el nivel inmediato

Formularios de registro de operaciones

El Municipio no ha diseñado los formularios necesarios para el registro y control de sus actividades, por ejemplo no cuenta con formularios prenumerados por imprenta, además de no prever el número de destino de las copias

11.3. Sistema de presupuesto

El municipio, prepara el presupuesto para la gestión 2005 sobre la base de los requerimientos definidos en la Programación Anual de Operaciones, Varios Programas de inversión por administración directa no tienen desagregación de las partidas por objeto del gasto lo cual dificulta el registro, en cambio si se tiene partidas de gasto de funcionamiento, Otro aspecto es que el grupo 10000 referente a Servicios Personales en su mayoría está mal elaborados, puntualmente tienen problemas en las planillas salariales y los cálculos para aportes patronales.

Responsables del área de presupuestos

Si bien el municipio tiene una unidad o responsable del área de presupuesto en su mayoría no realizan un buen seguimiento al presupuesto consolidado. Esta situación, impide contar con información útil para la adopción de decisiones adecuadas sobre los recursos de la Municipalidad.

11.4. Sistema de administración de personal**Programas de Capacitación.**

La entidad no ha elaborado programas continuos de capacitación y/o actualización para los servidores públicos que desempeñan funciones en las distintas áreas, en detrimento de una mayor eficiencia en el desarrollo de sus funciones.

Evaluación periódica del Personal

No existe un plan de evaluación periódica sobre el desempeño de los servidores públicos, lo cual no permite contar con parámetros para medir el rendimiento y los aspectos a mejorar por parte de los mismos, con el propósito de lograr una mayor eficiencia y efectividad en el ejercicio de sus funciones. Además, dichas evaluaciones podrían servir de base para futuras promociones y/o ajustes de remuneraciones.

Programa Anual de Vacaciones

El Municipio, no elabora un programa de vacaciones anuales, que contribuya a una eficiente administración de los recursos humanos. La falta de una adecuada programación de vacaciones, podría dar lugar, a que se concentren solicitudes y gozo de las mismas en períodos de mayor carga de trabajo y se asignen funciones incompatibles al personal, generando ineficiencia en las actividades operativas y administrativas realizadas por personal suplente.

11.5. Sistema de administración de bienes y servicios

Cobertura de seguros

El Municipio no cuenta con una cobertura de seguros sobre todos los bienes de la Entidad, a efecto de proteger los mismos de posibles riesgos o siniestros que pudieran ocurrir.

Responsabilidad por bienes asignados

La municipalidad no tiene un detalle de los activos entregados a cada servidor público para el desarrollo de sus funciones, Además, no se ha formalizado la responsabilidad que tienen estos usuarios sobre la custodia, cuidado y control de los bienes asignados.

Programa preventivos de mantenimiento de activos fijos

No se ha elaborado programas de mantenimiento preventivo de los activos fijos, situación que podría dar lugar al deterioro progresivo de dichos bienes, acortamiento de su vida útil o pérdida total; con la consiguiente ineficiencia en las operaciones y pérdidas económicas para la Entidad.

Codificación de Activos Fijos

Se ha previsto deficientemente un sistema de Codificación de los bienes del Activo Fijo que permita su fácil ubicación e identificación, así como un adecuado control sobre los mismos lo cual hasta la fecha no está bien definido.

Registro de Inventarios

El Municipio no cuenta con registros físicos permanentes de las existencias, es decir tener Kardex por ítems, deficiencia que limita las acciones de control físico sobre su

movimiento. Asimismo, no se ha establecido un programa de cantidades mínimas y máximas basado en las necesidades inmediatas y futuras.

11.6. Sistema de tesorería y crédito público

Programación de Caja.

La Entidad no prepara programaciones o flujos de caja que describan y relacionen cronológicamente los recursos disponibles y las obligaciones o pagos que deberán afrontarse con dichos fondos.

Falta de emisión de facturas

El Municipio no emite facturas por la recepción de alquileres y venta de servicios, no obstante su inscripción en el Régimen General Central esta regularizada.

11.7. Sistema de contabilidad integrada

El Municipio en su mayoría no han emitido los estados financieros correspondientes al primer trimestre de cada gestión a tiempo, consistente en: balance general, estado de resultados, cuenta ahorro-inversión-financiamiento y estado de ejecución presupuestaria de ingresos y egresos. Ya sea elaborado por ellos mismo y/o por terceras personas.

Registro inoportuno de ingresos por Coparticipación y recursos propios.

El Municipio, no ha registrado oportunamente, durante el primer trimestre de la gestión 2005, los ingresos por Coparticipación tributaria y recursos propios. Se tiene cheques en circulación por varios meses.

Registro Contable

El Actual sistema contable utilizado por la Entidad resulta adecuado pero que no está siendo registrado en su mayoría por tener deficiencias en las aperturas programáticas de

los proyectos de inversión y en las partidas de gastos de las mismas, ya sea de inversión por administración directa o por administración delegada, también se tiene deficiencias en el presupuesto de recursos por no estar desglosado por rubros, además de las partidas de servicios personales de funcionamiento no están claras.

Conciliación y confirmaciones periódicas de saldos

El Municipio no efectúa ni prepara confirmaciones y conciliaciones periódicas de saldos bancarios, cuentas por cobrar y por pagar, con el fin de determinar saldos reales a una fecha determinada.

11.8. Aplicación de la ley No. 1551 de participación popular

El Municipio, pese a estar en el POA no ha revalorizado técnicamente los activos fijos que posee, la falta de registro de bienes inmuebles transferidos a los municipios mediante actas de entrega firmadas por las autoridades competentes, no fue objeto de registro ante la oficina de derechos reales a nombre del Gobierno Municipal.

Procedimientos para la evaluación de autoridades de los sectores de salud y educación.

El Gobierno Municipal no cuenta con procedimientos o guías escritas que reflejen los medios y mecanismo de evaluación de las autoridades de los sectores de salud y educación y que además exista una comunicación fluida entre estos sectores.

Esta deficiencia, podría permitir que los recursos asignados no sean utilizados en forma eficaz, económica y eficiente, ante la falta de instrumentos adecuados de evaluación y control del desempeño de estas autoridades para efectuar la retroalimentación respectiva o el establecimiento de las responsabilidades, en los casos de ineficiencia e irregularidades.

Normas para la administración de impuestos

El Gobierno Municipal no ha generado norma alguna sobre la administración de impuestos y tampoco ha contratado o capacitado al personal para desempeñar tales funciones.

Lo mencionado, puede ocasionar que el Gobierno Municipal no tenga capacidad para la administración de sus impuestos y por lo tanto no reciba dichos recursos, con el consiguiente perjuicio económico que esto representaría.

CUARTA PARTE

PROPUESTA

CUARTA PARTE

PROPUESTA

CAPÍTULO 12

OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA PROPUESTA

12.1. Objetivos de la propuesta

Con la presente propuesta se pretende orientar y dar instrumentos principales que le sirvan a la Alta Gerencia Municipal para desempeñarse eficaz y eficientemente hacia el logro de sus objetivos anuales y hacia el cumplimiento de su misión, mediante la utilización interactiva de los subsistemas propuestos a lo largo del presente capítulo.

Una de las funciones básicas de un Gobierno Municipal Moderno consiste en la evaluación de proyectos, planes y programas y la generación oportuna de resultados. Sin embargo, el establecimiento de un sistema que permita evaluar el logro de metas y cuantificar el impacto del uso de los recursos públicos, constituye aún un vacío en el Municipio.

12.2. Alcance de la propuesta

El alcance de la propuesta es la Honorable Alcaldía Municipal de Sacaba, Primera Sección de la Provincia Chapare, del Departamento de Cochabamba.

CAPÍTULO 13

SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL

13.1. El control gerencial

Para asegurar el logro de los objetivos correspondientes a cada ámbito gerencial, (Oficialía Mayor Administrativa, Oficialía Mayor Técnica y las direcciones de: Obras Publicas, Dirección de Finanzas, Dirección de Planificación) se debe establecer sus correspondientes mecanismos de control, de manera que le faciliten detectar a tiempo las posibles desviaciones e introducir las medidas correctivas pertinentes. Se integra así tres subsistemas básicos de control:

- 1) Evaluación de Resultados,
- 2) Control de Procesos, y
- 3) Control de Proyectos.

CUADRO No. 32

ÁMBITOS GERENCIALES, OBJETIVOS Y TIPOS DE CONTROL

ÁMBITO GERENCIAL	OBJETIVO	TIPO DE CONTROL
Alta Dirección	Objetivos Estratégicos	Evaluación de Resultados
Gerencias de Áreas	Procesos	Control de Procesos
Gerencia de Proyectos	Proyectos	Control de Proyectos

13.2. Supuestos de desarrollo

En la gerencia pública del municipio se observan ciertos desajustes, asincronías y desarrollos incompletos en los esfuerzos por establecer **sistemas de información**, de control de gestión y de evaluación de resultados. Tales desarticulaciones se encuentran en los mecanismos de comunicación entre las instituciones (Municipio, Servicios de Salud, Servicios de Educación, Comité de Vigencia, OTB's, Comité Cívico, etc.) del “medio ambiente” y los organismos responsables de la Evaluación Estratégica (Honorable Concejo Municipal), así como entre los diferentes niveles gerenciales y/o ejecutivos (Oficialía Mayor Administrativa, Oficialía Mayor Técnica, Dirección de Planificación, Dirección de Obras Públicas, Dirección de Finanzas) de la misma institución. Entre los puntos más comunes que hemos identificado se pueden destacar los siguientes:

- El Ciclo del Proyecto y el Ciclo Institucional (Gestión Municipal) tienen ritmos y vigencias diferentes que no se han integrado en un sistema de control gerencial integral. El control gerencial de cada ciclo, cuando lo hay, va por su lado. (Se rescata la sincronización del ciclo del proyecto con el ciclo presupuestal gracias a los informes o bancos de proyectos).
- Los *sistemas de información* para el control de la gestión pública y evaluación de resultados se *centran en períodos de control anual*, dejando de lado los propios ritmos de los planes, programas, proyectos y que en muchos casos son menores: semestrales, cuatrimestrales, mensuales.
- Con ello, los sistemas vigentes se están convirtiendo en mecanismos que soportan flujos de información al interior del municipio “a pedido”, hacia arriba, pero que no son utilizados, ante todo, como instrumento de control gerencial y de evaluación de resultados por la unidad que los generan. Esto hace que se estén dando flujos de información de acción institucional, en

los que se concentra todo el equipo ejecutivo y operativo, con sus propios sistemas de evaluación.

- Es necesario **diseñar sistemas de control gerencial y de evaluación de resultados** que interpreten a los Ejecutivos, Concejales, Comités de Vigilancia, Dirigentes de OTB's, y ciudadanos comunes (en todos los ámbitos territoriales).
- Los “ciclos institucionales”, compuestos por Proyectos y por Procesos, en su fase de operación, el proyecto se convierte en proceso y cada uno requiere instrumentos de control y de evaluación que le son particulares. *De ambos depende el cumplimiento de los objetivos institucionales* y, de éstos, los resultados en términos de satisfacción de los usuarios y el impacto en el entorno. Por ello, la evaluación de resultados de proyectos y de procesos se debe integrarse en un cuadro de Gestión Integral Municipal.
- Sobre los anteriores supuestos, el presente pretende aportar algunos elementos que puedan ayudar al directivo municipal a diseñar y a mantener en funcionamiento **sistemas de información gerencial** que le aseguren la eficacia de su desempeño y de sus equipos de trabajo, que le permitan verificar la aplicación eficiente de los recursos públicos que la sociedad ha colocado a su disposición y a sincronizar el lenguaje de los resultados con los que se preocupan por la evaluación de los planes y por el diseño de las políticas de desarrollo en la macro visión.

13.3. Expectativas futuras

- Definitivamente la realidad cada vez más demuestra que mientras *no se siembre la cultura institucional de control de gestión y de evaluación de resultados basados en **Sistemas de Información Gerencial***, los pedidos para canalizar información hacia la Evaluación Estratégica se vuelven un esfuerzo artificioso, incompleto, con información deficiente que fluye desde abajo sin entusiasmo y se queda arriba

sin retorno hacia abajo, con dos sistemas institucionales hablando dos idiomas distintos, en una especie de Torre de Babel. Esto hace estéril la buena intención del planificador por recibir información para verificar las contribuciones a los planes, para tomar decisiones sobre asignación de los recursos y para reorientar el desarrollo global.

- En estos contextos, la aplicación de los métodos y de los instrumentos debe pasar necesariamente por un proceso de **cambio de actitudes y de generación de cultura** que permita.
- Que cada nivel se apropie del control de gestión y de la evaluación de resultados basados en sistemas de información gerencial, que lo haga suyo, lo internalice y lo incorpore a su agenda de trabajo, a la cotidianidad gerencial.

Para facilitar los procesos de cambio actitudinal, necesarios para establecer sistemas eficaces de control de gestión y de evaluación de resultados en todos los niveles, se quiere llamar la atención sobre tres estrategias, que deben ser impulsadas con mayor énfasis y dedicación por parte de las autoridades institucionales y de quienes están interesados en promover estos sistemas:

- Incentivos apropiados
- Transparencia y participación, y
- Articulación entre todos los niveles.

13.4. Eficiencia y eficacia en la gerencia municipal

13.4.1. El control de gestión y la evaluación de resultados basados en Sistemas de Información Gerencial.

Toda institución puede ser interpretada como un gran sistema que interactúa con el medio (entorno), a través de dos subsistemas:

- Un *subsistema Interno*, que capta insumos, los procesa y entrega productos (bienes o servicios), con los cuales se espera atender las demandas de los clientes.
- Un *subsistema Externo*, más amplio, que comprende al anterior, que se propone generar impactos en la comunidad de usuarios y en el medio exterior, como consecuencia del aprovechamiento de los productos que entrega.

El primer subsistema se focaliza en los *procesos* y tiene como objetivo fundamental entregar eficientemente los productos destinados a los clientes. Su ámbito de control es sobre los insumos, los procesos y los productos. Digamos que su preocupación principal es la **eficiencia**, entendida como la maximización de los productos sobre los insumos. Para el ejercicio del control se basa en metas de producción y maneja indicadores como unidades de producto, unidades de producto por unidad de tiempo, unidades de producto por unidad de insumo, disponibilidad y rendimiento de los insumos, calidad y racionalidad de los procesos, etc.

Ejemplo: La Empresa de Aseo Urbano para su control de gestión maneja indicadores de producción y de eficiencia como:

- Área o longitud de calles barridas
- Toneladas de basura recogida
- Toneladas de residuos sólidos dispuestos en el relleno sanitario
- Toneladas recogidas por persona
- Área de calle barrida por obrero
- Número de recolectores por funcionarios de oficina
- Frecuencia de recolección domiciliaria
- Tonelada/kilómetro por vehículo recolector
- Costo por tonelada recogida y dispuesta

Este subsistema “interno”, centrado en los procesos, agota el tránsito de insumo a producto y se preocupa fundamentalmente por verificar que se hagan bien las cosas, que se generen los productos, que se cumplan los procesos con una racional utilización de los insumos.

Control de Procesos.

En la otra dimensión, el *subsistema “externo”* se nutre de los productos del sistema interno y su salida es la verificación de la finalidad, unida a la generación de determinados efectos en el medio externo (en los usuarios, en la comunidad, en la sociedad, en la economía, en el sistema ecológico, en otros actores afectados). Generalmente se espera que, como consecuencia del uso de los productos que entrega el primer subsistema, se dé ciertos resultados en el entorno. La verificación del logro de dichos resultados deseados, así como la medición de otros tipos de efectos externos que resulten de la acción institucional, constituyen la preocupación básica del subsistema externo. Se puede decir que el sistema institucional es **eficaz**, en la medida en que se obtengan los resultados esperados.

En el ejemplo de la Empresa de Aseo Urbano, la finalidad del sistema no es recoger basura, sino mantener las calles limpias. Aquí no interesa qué tanto haga la empresa, sino todo lo que logre. En este sentido, son indicadores de evaluación de logro:

- Estado de limpieza de las calles
- Estado de limpieza del espacio público
- Cultura de la limpieza sembrada de la ciudadanía
- Grado de satisfacción de los ciudadanos con el funcionamiento del sistema

*El subsistema externo se focaliza en la **eficacia** (medida del logro de los efectos deseados) y a la intervención gerencial que se preocupa por este ámbito, la llamaremos*

Evaluación de Resultados.

Los dos subsistemas deben ser atendidos por *el ejecutivo*, siendo el primero (interno) de carácter más ejecutivo-**operacional**, y el segundo más **estratégico**. La MAE, sin desconectarse del primero, debe centrarse en el segundo (“mirar afuera”) y Los mandos Medios o de gerencia intermedia debe enfilar sus energías hacia el subsistema interno, es decir, en los procesos que sustentan las respuestas al entorno.

En suma: hay dos sistemas de control gerencial, con dos énfasis distintos, pero necesariamente interconectados, donde necesariamente la eficiencia debe estar subordinada a la eficacia, pues poco se gana si la empresa de aseo recoge las basuras con buena calidad y a bajo costo, pero a las pocas horas de nuevo la ciudad está sucia.

“El Sistema de Información Gerencial es el instrumento idóneo para racionalizar la operación de una determinada organización y orientar su gestión hacia la mayor producción de bienes y servicios. Teniendo en cuenta su finalidad esencial, se puede definir que el *Sistema de Información Gerencial resulta ser* como un instrumento **gerencial, integral y estratégico** que apoyado en indicadores, índices y cuadros productivos en forma sistemática, periódica y objetiva permite que la organización sea más efectiva para captar y administrar sus recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para ejecutarlos”.

13.5. Evaluación de resultados

13.5.1. Los objetivos institucionales

Los objetivos institucionales superiores se derivan de las orientaciones establecidas en:

- La ley 2028 de Municipalidades, ley 1551 de “Participación Popular” y otras

leyes, Decretos Supremos, etc., conexas con los fines y objetivos emitidas a nivel nacional por el Gobierno Central.

- Las declaraciones vigentes de misión y visión plasmados en el Plan de Desarrollo Municipal y en el Programa de Operaciones Anual del Municipio.
- Las orientaciones del Plan de Desarrollo Municipal enmarcadas a nivel nacional.
- Las decisiones del Honorable Consejo Municipal basados en las demandas sociales de la población.
- Las propuestas del Ejecutivo Municipal.

Recordemos rápidamente los significados de visión-misión:

- La **visión** es un conjunto de ideas que esbozan un estado deseado por la institución hacia el futuro. La visión señala el rumbo para lograr el desarrollo esperado en el futuro próximo.
- La **misión**, es una declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares. Es una declaración de creencias institucionales, en la que una organización define qué quiere ser y a quién desea servir. Es la razón de ser, el ¿para qué? de la institución.

Los elementos de misión, visión y de orientación planificadora proporcionan el direccionamiento estratégico con base en el cual se definirán los resultados que se espera lograr con la gestión. Para obtener los resultados esperados será necesario realizar procesos y para poner en funcionamiento los procesos será necesario ejecutar proyectos.

El ciclo del control gerencial basado en el Sistema de Información Gerencial se realiza en dos fases: el diseño de los objetivos y la evaluación de los resultados.

13.6. Gestión de procesos

13.6.1. Plan estratégico institucional

Con base en los objetivos estratégicos y en los resultados esperados, la institución debe establecer un plan estratégico institucional, necesario para orientar y controlar el ejercicio de sus funciones y actividades. El plan de acción institucional debe contemplar, como mínimo, los siguientes elementos:

Objetivos institucionales, en dos planos:

- El estratégico, configurado por los resultados esperados, globales y por áreas.
- El ejecutivo u operacional, constituido por las metas y parámetros de los procesos.
- La definición de los **procesos** básicos que sustentan los objetivos institucionales.
- La formulación de los **proyectos** necesarios para activar nuevos procesos o para perfeccionar o fortalecer los existentes.
- Los **recursos** necesarios para mantener en operación los procesos y para realizar los proyectos.
- La verificación de la **capacidad institucional** para asumir el Plan Estratégico Institucional, con las medidas de fortalecimiento requeridas.
- La definición del un ***sistema de información gerencial*** para el control de gestión y la evaluación de resultados.

El Plan Estratégico Institucional debe tener por lo menos dos dimensiones temporales: El Plan de Desarrollo Municipal comprendido entre 2 a 5 años y el Plan Operativo Anual de un año, para verificar su cumplimiento en el corto plazo y facilitar su retroalimentación durante la gestión. Esto sugiere que el Plan requiere de ***control de gestión sistemático*** dentro de

su vigencia, y de acciones de evaluación de resultados al final de cada ciclo.

Así, los planes anuales son objeto de control dentro de subperiodos inferiores al año (Cuatrimestrales) y de evaluación de resultados por lo menos anualmente. Los PDM's se van retroalimentando con los ajustes anuales y requieren de una evaluación integral al final del PDM.

13.6.2. Control de procesos

*Denominaremos **proceso** al “conjunto de actividades que recibe insumos y entrega un producto de valor para el cliente (usuario)”. Los procesos son repetitivos en el quehacer regular del Municipio.*

Los procesos son el eje de la realización institucional. A través de los procesos la institución cumple sus objetivos, satisface las demandas de sus clientes/usuarios y realiza su misión, su razón de ser. Los procesos, como hemos dicho, son la base para la formulación de los proyectos que los sustentan. Por eso el control gerencial debe preocuparse fundamentalmente por el cumplimiento de las metas de los procesos, en primer lugar, y de los proyectos en segundo lugar.

El desvío de la finalidad ha llevado a que en la institución la relación inter-equipos se mueva bajo un malentendido juego de intereses, donde el que diseña y prepara el producto impone su poder para decir qué se hace y cómo lo hace y no aquél que lo usa.

13.6.2.1. Indicadores para el control de procesos

El control debe verificar que se están cumpliendo los parámetros y las metas estipuladas

en relación con los procesos, sus salidas (productos) y los insumos requeridos. La forma como los gerentes y los asesores de diseño de los **sistemas de información gerencial** definen los indicadores y sus categorías de análisis, depende de varios factores, entre ellos las características propias de la institución y las apreciaciones personales sobre la importancia de medir una u otra variable.

Dos categorías de indicadores:

- Los de **cumplimiento de la programación**, orientados a la eficacia:
- **calidad** (satisfacción de las expectativas del usuario)
- **cobertura** (volumen y jurisdicción de la producción)
- **oportunidad** (entrega en las fechas previstas)
- Los de **eficiencia** propiamente dicha, que tienen que ver con el rendimiento de los recursos asignados y con la maximización de los productos en relación con los insumos.

En cuanto al primer grupo, es necesario verificar que se están cumpliendo las metas de trabajo: captación de insumos, realización de actividades, entrega de productos, etc.

Ejemplos de **indicadores de metas** (insumos - actividades – producto):

- Número de eventos de capacitación: 20 cursos en el año (cobertura)
- Número de usuarios atendidos: 1,200 usuarios mensuales (cobertura)
- Porcentaje de calificación de los profesores otorgado por los alumnos: calificación superior a 8 sobre 10 (calidad)
- La liquidación de los servicios deberá estar entregada a los usuarios antes del día 10 del mes siguiente a la prestación (oportunidad)

En el segundo grupo se incluyen los estándares de rendimiento.

Ejemplo de indicadores de eficiencia

- Numero de horas-digitador por formulario procesados
- El costo de entregar un litro de agua potable
- El numero de viviendas fumigadas por litro de químico aplicado
- El numero de visitas efectuadas por funcionario-mes
- El numero de tonelada - kilómetro por vehículo recolector de basura
- El costo por tonelada de residuos sólidos recogida y dispuesta

Sin insumos y actividades no hay productos y sin productos no hay resultados. De la eficiencia de los procesos depende su sostenibilidad y de su sostenibilidad depende su contribución efectiva a los resultados.

13.6.3. Organización para el control de gestión de procesos

Una de las principales fallas observadas en los sistemas de información para control de gestión, es que el sistema de información se mueve en paralelo y hasta independiente del proceso gerencial.

Para un diseño funcional y efectivo, que asegure la sostenibilidad del sistema de información gerencial, se sugiere tener en cuenta los siguientes aspectos:

El generador de la información debe ser su primer usuario

El responsable por la decisión sobre la actividad en su punto de partida o de base, debe ser el encargado por recoger o producir la información sobre la cual se controlará dicha

actividad. Esto facilita el autocontrol y la retroalimentación inmediata. En el propio puesto de trabajo el que genera la información para control comienza usándola y luego –o a la vez- la envía a los niveles superiores para control agregado. *Así, quien produce la información le reconoce de hecho un valor de uso, es su primer beneficiario y, por tanto, se apropiará de la responsabilidad de producirla y de mantenerla al día e incorporará este deber a su quehacer cotidiano, como parte constitutiva de sus funciones y no como una sobrecarga “a pedido”, para beneficio o capricho de terceros. Sobrecarga con la cual le cobrarán cuentas desde arriba o, lo que tal vez es peor, sobrecarga para enviar datos que no se procesan o sobre los cuales nunca se recibe retroalimentación. Por eso cuando la información es “a pedido” y aislada del proceso gerencial in situ, se constata fácilmente que los datos se llenan con displicencia, incompletos, inconsistentes, retrasados y hay que gastar mucha energía en estarlos pidiendo. El gasto de energía improductiva es, así, en doble dirección.*

Personas facultadas en su puesto de trabajo

Los **sistemas de control de gestión basados en el autocontrol** en el puesto de trabajo no sólo garantizan que llega *buena información a las instancias de decisión superior*. El autocontrol se basa en sistemas de delegación que otorgan, dentro de ciertas reglas de juego, capacidad a la persona para tomar ciertas decisiones en su puesto de trabajo, sin necesidad de pedir permiso hacia arriba (“no pida permiso para actuar: actúe y luego informe”). Esta práctica, entre otros, arroja tres tipos de beneficios:

- Eficiencia en el tránsito de la información
- Solución oportuna de problemas y calidad de servicio al cliente
- Ambiente de trabajo con mayor sentido de realización y de compromiso

En efecto, el facultar al trabajador para tomar decisiones en su lugar de desempeño, dentro de un ámbito dado de atribuciones, hace eficiente el trabajo y la calidad del servicio al cliente, ya que permite generación de respuestas inmediatas, eliminando

costos de tiempo y de tránsito de información. El empleado está facultado para resolverle directamente el problema al cliente, en vez de proceder a una cadena de consultas de abajo hacia arriba en espera de una cadena de respuestas de arriba hacia abajo, que cuando llega el problema ya está desbordado o ya no hay cliente. *Y cuando uno ve los resultados positivos de su intervención, le otorga un mayor valor al trabajo y al sentido de realización personal. Un ambiente de esta naturaleza asegura entusiasmo, dedicación, mística y compromiso.*

Sistema de alertas o semaforizado

Un buen sistema de *información gerencial para control de gestión* es el que permite medidas correctivas oportunas y, mejor, anticipación a la ocurrencia de los problemas. El sistema de alertas, que funciona como un semáforo. El ideal es que todo transcurra sin problemas, dentro de rangos aceptables: luz verde. Que las luces de alerta, las amarillas, se enciendan a tiempo para evitar que se vayan a rojo (situación crítica) y se pueda actuar para regresar o avanzar a la situación aceptable (verde).

El sistema semaforizado de control de gestión debe establecerse de manera que garantice el cumplimiento de los siguientes principios:

- Que se enciendan las luces amarillas a tiempo
- Que cuando se enciendan alguien las vea
- Que cuando se vean se actúe o se informe

Los dueños del sistema somos todos

Cuando se asigna la responsabilidad de activación, de coordinación y de mantenimiento de los mecanismos y de los flujos de información para el control gerencial en una determinada dependencia o grupo (por ejemplo, la Dirección de Planeación), inmediatamente se confunde dicha función de articulación con la responsabilidad total

sobre el sistema, todos pasan a pensar que “ese es el sistema de los de Planeación”, “Planeación es el encargado de eso”, y el resultado es que todo el mundo se despreocupa y terminan dejando solo a quien recibió el encargo de coordinar. En esas condiciones el sistema se muere rápido o nace muerto.

Si las personas se hacen omisas al sistema de información gerencial para el control de gestión, entonces el sistema no tienen sentido, porque su esencia es de la de producir valor de información para agregar valor a las actividades en su punto de realización y seguir agregando valor en su uso para control y decisión en los niveles superiores de la organización. Esto exige que el sistema sea asumido como de todos, **donde cada uno juega un papel importante como generador y como usuario de información, en un sistema interconectado.**

Frente a la praxis de encargar a una unidad por la activación del sistema, la nueva estrategia exige que sean la propia dirección superior y los distintos niveles gerenciales (Oficialías Mayores) quienes se apropien, ellos mismos y sin intermediarios, de la **gestión de la información** para el control. Este desinterés se debe, en buena parte, al bajo significado de valor por la información que llega –cuando llega- ya que en rigor no es información (no responde al objetivo de enriquecer análisis y toma de decisiones), sino colección de datos sobre cosas de poca utilidad gerencial.

Sólo una vez establecido, ajustado y en funcionamiento el sistema, podrán asignarse responsabilidades para el soporte y el mantenimiento, lo que nunca deberá ser entendido como sustitución de responsabilidad por la *gestión de la información*, a riesgo de caer más adelante en la degradación del sistema, y terminar en la trampa inicial: “¿ya llenó los formularios de Control de Gestión?” o “ya vuelven a molestar esos de Planeación por los mismos datos del mes pasado”.

13.7. Gestión de proyectos

Proyecto es el “conjunto de actividades interdependientes orientadas al logro de un objetivo específico en un tiempo determinado y que implican la asignación de recursos de inversión”. Generalmente el resultado de un proyecto es la dotación de una capacidad instalada para activar procesos.

Las tres fases del ciclo de un proyecto son la Formulación (Preinversión), la Ejecución (Inversión) y la Operación. En *la primera*, se diseña el proyecto y se evalúa para verificar que es una solución adecuada y eficiente. En *la segunda*, se instala la capacidad operativa y en *la tercera* se ponen en marcha y se institucionalizan los procesos por medio de los cuales se atenderán regularmente las necesidades de los clientes.

El control de gestión se ocupa fundamentalmente de la fase de operación, por lo que **la gerencia de proyecto debe enfocar su control hacia las dos primeras fases del ciclo: Formulación y Ejecución.**

13.7.1. El marco lógico

El marco lógico (ML) constituye un excelente instrumento de gestión para acompañar el ciclo del proyecto en sus diferentes fases y para facilitar su articulación vertical con objetivos superiores relacionados con los procesos determinantes del proyecto y con los objetivos estratégicos del sector en cual la institución desea incidir. El ML cubre varias dimensiones del control gerencial, tanto del proyecto “en sí” como de sus nexos con otros elementos de la Evaluación Operativa y de la Evaluación Estratégica.

Descripción del Marco Lógico

El Marco Lógico consiste en una sencilla matriz de 4 x 4:

En las **filas** se establecen 4 niveles jerarquizados de objetivos:

- Objetivo Superior, o Fin
- Objetivo Específico, o Propósito
- Productos o Componentes
- Actividades

En las **columnas** se coloca la siguiente información:

- Resumen narrativo de objetivos
- Indicadores para medición de los objetivos
- Medios de verificación de los indicadores
- Supuestos de desarrollo

En el cuadro de la página siguiente se presenta un resumen del significado para cada casillero de la matriz.

Lógica del zig-zag

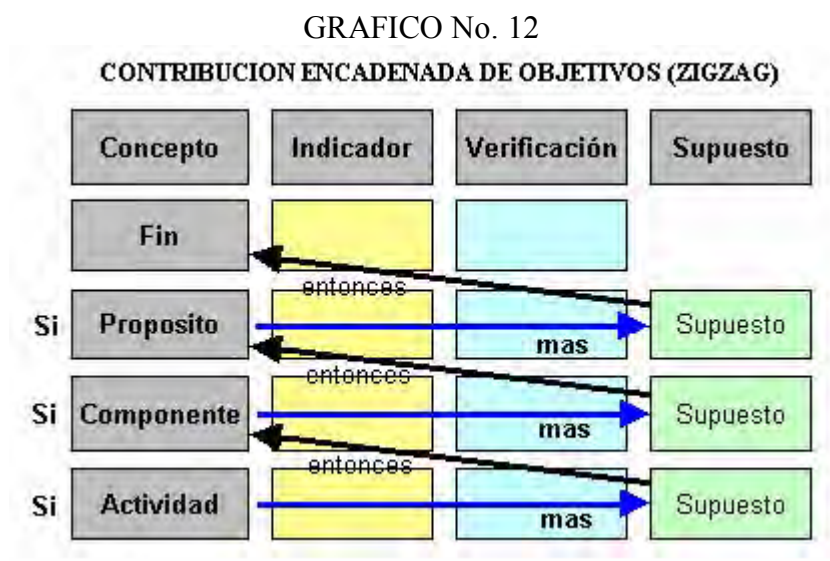
La lógica de contribución de los elementos (objetivos) inferiores a los superiores se establece en una secuencia de zig-zag, de la siguiente forma:

El logro de un Objetivo más la ocurrencia del Supuesto de Desarrollo facilita o asegura el cumplimiento del objetivo del nivel inmediatamente superior.

La secuencia lógica de las contribuciones en zigzag se presenta en el siguiente gráfico:

ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO

Resumen Narrativo De Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
Fin El fin es una definición de cómo el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema (o problemas) del sector.	Los indicadores a nivel de Fin miden en el impacto general que tendrá el proyecto. Son específicos en términos de cantidad, calidad y tiempo (grupo social y lugar, si es relevante).	Los medios de verificación son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que los objetivos se lograron. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.	Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones importantes para la “sustentabilidad” (continuidad en el tiempo) de los beneficios generados por el proyecto
Propósito El propósito es el impacto directo a ser logrado como resultado de la utilización de los componentes producidos por el proyecto. Es una hipótesis sobre el impacto o beneficio que se desea lograr.	Los indicadores a nivel de Propósito describen el impacto logrado al final del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar el proyecto. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar.	Los medios de verificación son las fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se están logrando. Puede indicar que hay un problema y sugiere la necesidad de cambios en los componentes del proyecto. Puede incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.	Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del fin.
Componentes Los componentes son las obras, servicios y capacitación que se requiere que complete el ejecutor del proyecto de acuerdo contrato. Estos deben expresarse en trabajo terminado (sistemas instalados, gente capacitada, etc.).	Los indicadores de los componentes son descripciones breves, pero claras de cada uno de los componentes que tiene que terminarse durante la ejecución. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad de las obras, servicios, etc., que deberán entregarse.	Este casillero indica dónde el evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que los resultados que han sido contratados han sido producidos. Las fuentes deben incluir inspección del sitio, informaciones del auditor, etc.	Los supuestos son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para los componentes del proyecto alcance el Propósito para el cual se llevaron a cabo.
Actividades. Las actividades son las tareas que el ejecutor debe cumplir para completar cada uno de los componentes del proyecto y que implican costos. Se hace una lista de actividades en orden cronológico para cada componente.	Este casillero contiene el presupuesto para cada componente a ser producido por el proyecto.	Este casillero indica dónde un evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como se tenía planeado. Normalmente constituye el registro contable de la unidad ejecutora.	Los supuestos son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones (fuera del control del gerente de proyecto) que tiene que suceder para completar los componentes del proyecto.



Ejemplo:

La matriz adjunta ilustra la aplicación del Marco Lógico en el Proyecto “Construcción del Parque Infantil”.

13.7.2. El marco lógico (ML) y el control del proyecto

La responsabilidad del gerente de proyectos la determina el alcance del compromiso contractual correspondiente. Por lo general, el compromiso del Gerente de Proyectos llega hasta la entrega de los **componentes** del proyecto, listos para entrar en uso. Concretamente, para el gerente de proyectos, el Marco Lógico aporta los casilleros de la mitad inferior, que corresponden a los elementos que forman parte de la gobernabilidad del gerente de proyectos y sobre cuyo desempeño asume responsabilidad. Los casilleros de tono oscuro integran su conjunto de responsabilidad y los adyacentes,

de tono claro, forman parte de su referencia, en el sentido de que son aspectos sobre los que el gerente no tienen el control directo pero que lo condicionan y, por tanto, sobre ellos debe tener puesta su mira o efectuarles un seguimiento colateral para tratar, en lo posible, de incidir ante terceros para procurar que se generen medidas favorecedoras al proyecto o para minimizar riesgos.

El gerente de proyectos tiene la misión de entregarlo terminado, prácticamente en condiciones de iniciar operación. Su obligación es garantizar que se completen unas instalaciones consistentes en un conjunto de Componentes. Las Actividades y los Recursos para ejecutarlas están bajo su pleno control. Pero los Supuestos de desarrollo están por fuera de su responsabilidad directa y el Propósito sólo se realiza cuando la responsabilidad por la Operación pasa a la Gerencia de Proceso. Por eso estos últimos casilleros están en tono menos intenso.

GRÁFICO No. 13

AMBITO DE CONTROL DE LA GERENCIA DE PROYECTO

Concepto	Indicador	Verificación	Supuesto
Fin			
Proposito			Supuesto
Componente			Supuesto
Actividad			Supuesto

Ambito de Responsabilidad Directa
 Elementos referenciales bajo observación

En resumen, el gerente de proyectos tiene que ejercer control sobre tres grupos de elementos:

- Sobre ***las actividades*** que se deben realizar para generar como resultado los productos o componentes;
- Sobre ***los recursos*** necesarios para ejecutar las actividades, y
- Sobre ***los resultados mismos***, expresados en los productos o componentes que el proyecto entrega (Términos de Referencia).

13.7.3. Control de avance del proyecto

Para evitar ser repetitivos, se van a desarrollar los elementos comunes, aplicables de manera general a las dos fases en lo referente a los indicadores de avance (Tiempo-Costo).

Indicadores de tiempo

Son los indicadores que informan adecuada y oportunamente al Ejecutivo sobre el avance de las actividades. Los índices de control temporal se aplican a cada actividad y al proyecto total. Además, un *buen control de proyecto* debe focalizar su atención en el avance de las actividades de la *Ruta Crítica*.

No es recomendable llevar una amplia gama de indicadores complementarios, pues con ello se pierde simplicidad en el control y el interés en mantenerlo. Como principales indicadores para el control se sugiere:

Índice de avance = La cantidad de obra ejecutada con relación a total.

Índice de avance efectivo = El índice de Avance dividido por el porcentaje de tiempo transcurrido desde que se inició la actividad. Este indicador expresa el nivel real de ejecución de la actividad en el momento del control.

El *Índice de Avance* se puede controlar visualmente, mediante su representación actualizada en el diagrama de barras (Gantt). Si la barra del porcentaje ejecutado a la fecha de control coincide con la línea vertical de fecha de control, la actividad se encuentra al día. Si está a la izquierda, hay retraso y si rebasa a la derecha, se encuentra adelantada.

El *Índice de Avance Efectivo* debe dar un valor de uno cuando coincide con la programación. Si da menor que uno, hay retraso y hay adelanto cuando supera la unidad.

A la fecha se ha ejecutado el 40% de la obra, la cual inició hace 12 semanas y está programada para una duración total de 24 semanas.

Índice de Avance = 40%

Porcentaje de tiempo transcurrido = $12/24 = 0.5 = 50\%$

Índice de Avance Efectivo = $40\%/50\% = 0.8 < 1$, lo que demuestra que la obra se encuentra en retraso. Como ha transcurrido la mitad del tiempo, la obra debería llevar ejecutado ese mismo porcentaje para estar al día.

El índice de Avance físico del proyecto se mide ponderando los índices de avance de las actividades por un coeficiente de valor. El Valor de las Actividades Realizadas y en ejecución (VAR) sobre el Valor Total de la Inversión (VTI). Quiere decir que si las actividades de menor valor relativo en el proyecto tienen mayor nivel de retraso, su repercusión en el índice es poco significativa. Contrario sensu, si las actividades de mayor valor tienen retraso, el avance físico del proyecto se verá más afectado.

Control y reprogramación de tiempo

A partir de la identificación de situaciones de retraso, el objetivo del Ejecutivo y del equipo responsable de la ejecución del proyecto es recuperarlo y/o evitarlo hacia delante.

Para ello pueden tomarse medidas como las siguientes:

- Intensificar recursos para recuperar el retraso
- Redefinir procesos para acelerar la actividad
- Redefinir tecnología para realizar el proyecto en menor tiempo
- Reestructurar la interdependencia de las actividades
- Anticipar la iniciación de actividades futuras
- Contratar la realización de ciertas actividades (o recontractar aquellas en que el actual contratista esté incumpliendo dentro del marco de los Términos de Referencia)

Debe recordarse que cualquier esfuerzo de reducción de tiempo debe *hacerse en primera instancia sobre las actividades de la Ruta Crítica*, que son las que determinan la duración del proyecto.

Una vez efectuadas las acciones correctivas, debe procederse a la **reprogramación** del proyecto, para lo cual se pondrán al día los cronogramas, se redefinirán los estimativos de duración de las actividades pendientes y se tomarán las precauciones para evitar la reincidencia de los factores de retraso.

Índice de cumplimiento temporal

Al finalizar la obra se aplica el Índice de Cumplimiento Temporal, medido por el Tiempo Total de Realización (TTR) sobre el tiempo inicialmente programado (TIP). Este es un indicador para el Informe de Término de Proyecto y para la Evaluación Ex-post.

Indicadores de costo

El control financiero del proyecto tiene dos componentes: el **control de costos** y el **control de fondos**. El primero tiene que ver con la medición de los costos reales del proyecto en función de lo presupuestado. El segundo verifica que los fondos para el proyecto estén disponibles y que el flujo de pagos se esté realizando dentro de los plazos, montos y porcentajes de avance previstos.

Para el **control de costos** los indicadores principales sugeridos son:

- **Índice de Cumplimiento de Costos**, medido por el presupuesto ejecutado en el momento del control, como proporción del presupuesto inicial.
- **Índice Efectivo de Costos**, medido por el Índice de Cumplimiento de Costos dividido por el Índice de Avance Efectivo.

El Índice de Cumplimiento de Costos muestra el avance en la evolución de los costos reales de la obra. Su límite es 1, pues por encima de dicho valor hay sobre-ejecución del presupuesto inicial.

El Índice Efectivo de Costos muestra en cada momento de control el grado de aplicación de los recursos en función de la cantidad de obra realizada. Cuando su valor es uno, se encuentra en equilibrio con el presupuesto. Si es menor que uno, hay economía en el uso de los recursos y si es mayor que uno el presupuesto se está desbordando, pues se está gastando en mayor proporción que lo ejecutado.

En el momento del control la actividad ha consumido recursos por un valor de Bs. 13,500, sobre un presupuesto de Bs. 30,000 y se ha ejecutado el 40% de la obra (Índice de Avance).

$\text{Índice de Cumplimiento de Costos} = 13,500/30,000 = 0.45 = 45\%$ Índice
de Avance de Obra = 40%

$\text{Índice Efectivo de Costos} = 45\%/40\% = 1.125 > 1$, o sea que hay una tendencia de sobre-ejecución de costos en un 12.5% sobre el presupuesto.

Control y reprogramación de costos

Con base en el análisis de la ejecución presupuestal se pueden aplicar acciones racionalizadoras, como:

- Utilizar recursos más eficientes (mayor cantidad de actividad por unidad de costo)
- Rediseñar procesos para disminuir el costo (cambio en la tecnología)
- Eliminar vicios de trabajo, evitar desperdicios y reasignar recursos ociosos
- Disminuir duración cuando los costos fijos son altos, etc.
- Revisar precios de insumos y sistemas de adquisición y de contratación.

Una vez tomadas las medidas para corregir costos, se debe actualizar y reprogramar el presupuesto, mediante los siguientes pasos:

- Actualización de costos reales sobre actividades ejecutadas
- Actualización de estimativos de costos por ejecutar
- Actualización el presupuesto global = Costos reales ejecutados costos estimados por ejecutar.
- Para el **control de fondos** la gerencia debe vigilar especialmente dos aspectos:
 - La **disponibilidad oportuna de los fondos** en la cuenta del proyecto, y
 - La **ejecución de los desembolsos** para asignar los recursos oportunamente a las actividades.

Con base en el análisis periódico del índice de Cumplimiento de Costos se debe primero introducir ajustes para equilibrar el presupuesto y después tramitar los reajustes financieros necesarios para continuar y culminar el proyecto.

Para el tablero de control de fondos se sugieren dos indicadores principales:

- El **Índice de avance financiero**, que expresa los desembolsos efectuados como proporción del presupuesto total del proyecto.
- El **Cuadro de desembolsos pendientes**.

El primero indica el grado de compromiso de los fondos disponibles. Para verificar si hay desfases, se debe contrastar con el índice de Cumplimiento de Costos y con el índice de Avance de Obra.

El segundo es un dato preventivo. Indica el monto y fecha en que debe hacerse efectivo del próximo, o los próximos desembolsos.

El encargado del control financiero (Presupuestario) debe estar atento ante los responsables de la provisión de los fondos para que éstos se coloquen a disposición de la Cuenta del Proyecto en los montos y oportunidad requeridos. Cuando se trata de gerencia contratante, la principal gestión de aplicación es el control de los desembolsos con destino a los contratistas. Los pagos a los contratistas se prevén dentro de planes financieros predefinidos o concertados (establecidos en los contratos), pero se hacen efectivos en función del desarrollo real de la obra.

13.7.3.1. Herramientas para el control del proyecto

En función de la complejidad del proyecto y de la tecnología disponible, un proyecto puede ser programado y controlado con una amplia gama de herramientas, desde las más sencillas y elementales hasta las más sofisticadas. Así, un proyecto pequeño, en un medio institucional en el que no se cuenta con herramientas informáticas, bien puede ser controlado por métodos elementales como *diagramas de barras*, *cuadros de fechas críticas* y *tablas de costos*. En cambio, si se dispone de un equipo de cómputo con el software adecuado, se podrá hacer la programación y el control mediante un “Programa Administrador de Proyecto” (“Project Manager”).

Los métodos de Ruta Crítica reflejan gráficamente la interdependencia de las actividades

y la cadena de las actividades que determina la duración del proyecto y por ello son apoyos muy expeditos para el Ejecutivo. Los “Programas Administradores de Proyectos” incorporan estas técnicas, facilitan el seguimiento de los costos y son muy versátiles para la actualización y reprogramación del proyecto. Son estas razones suficientes para recomendar su uso. En el ejemplo anexo al presente capítulo se ilustra al lector sobre la aplicación de esta herramienta en un proyecto específico de infraestructura local.

13.8. Evaluación Estratégica

13.8.1. Objetivos institucionales

Los objetivos institucionales se enfocan bajo dos perspectivas

- Una más autónoma, que obedece a los ejercicios actualizados de misión-visión. La institución se dirige hacia propósitos más estables y permanentes, relacionados con servicios que por su naturaleza debe prestar – o, mejor, garantizar su prestación.
- La otra perspectiva es derivada del Plan de Desarrollo Municipal, frente a la cual la institución debe incorporar políticas, desarrollar estrategias, participar en programas o asumir proyectos cuyos resultados deben contribuir al logro de los objetivos del Plan Integral de Desarrollo Municipal.
- Esta perspectiva no sólo lleva al Municipio – a que cumpla su función pública - a incorporar los objetivos del Plan a sus objetivos institucionales, sino que plantea la necesidad de efectuar *evaluaciones sistemáticas y esporádicas* para verificar los logros del Plan y las contribuciones que a dichos logros aportan los resultados institucionales.

Los nuevos mandatos constitucionales y los esfuerzos de modernización del Estado están llevando a los diferentes municipios, departamentos y al gobierno a establecer mecanismos de *control de gestión orientada a resultados*, pero parece que los logros en los sistemas que se han pretendido establecer son todavía poco halagadores.

El punto de encuentro entre los objetivos institucionales y los pedidos del plan de desarrollo debe entenderse y manejarse dentro de su propia realidad político - institucional, preservando la identidad y la autonomía de la que dispongan los organismos del Estado y los niveles gubernamentales involucrados.

Hay dos extremos que deben ser evitados:

- *El primero*, donde cada institución actúa en función de “sus propios objetivos”, sin incorporar los del Plan, como que cada entidad fuera una rueda suelta.
- *El segundo*, donde se trata de mirar los objetivos institucionales exclusivamente bajo los mandatos del Plan, sin reconocer autonomías, ni culturas institucionales propias, ni la validez de determinados procesos o servicios que se prestan de manera sistemática.

El primero resulta, entre otros factores, de la limitada institucionalización del Plan Nacional de Desarrollo y de una doble agenda institucional. “*Muchas instituciones no logran apropiarse adecuadamente de la Estrategia de Desarrollo del Municipio*. Esta situación provoca no sólo el desconocimiento de los retos del desarrollo nacional, sino que **conduce a un divorcio entre las prioridades Municipales y las institucionales**. Lo anterior explica la formulación de planes institucionales aislados, elaborados sin contemplar el entorno dentro del cual deben ser ejecutados.” Predomina, además, “una cultura institucional caracterizada por bajos *niveles de coordinación y comunicación*, **concentrada en la realización de tareas y actividades y no en los procesos**, los resultados y la eficiencia. En muchos casos, existe un desconocimiento casi generalizado,

incluso en los mandos medios, del rumbo y las prioridades institucionales, hecho que se convierte en un lastre para la ejecución de los programas y proyectos prioritarios del Gobierno Municipal.”

De todas formas, en las relaciones: a) Plan de Desarrollo Municipal – Plan Operativo Anual y b) Tierra – Territorio se puede ubicar dos tipos de evaluaciones:

- **La Evaluación Estratégica**, que es la evaluación localizada en el nivel global; en este nivel se efectúa la evaluación estratégica del Plan, se verifican los cumplimientos de los agentes institucionales, sectoriales y territoriales y se consolida la información para la evaluación macro.
- **La Evaluación Operativa**, que es la que se realiza en los niveles de Oficinas y Direcciones, desde donde se generan contribuciones al plan global, a la vez que se persiguen objetivos “propios”.

13.8.2. La evaluación estratégica

En un plano superior, el organismo evaluador (generalmente el organismo central de planificación y/o El Honorable Consejo) debe estructurar la evaluación del Plan y de las estrategias de desarrollo. Requiere para ello configurar las sumatorias de las contribuciones de las Oficinas y Direcciones y, en general, de los aportes del Medio Ambiente a la planificación global. Debe, entonces:

- Consolidar y verificar evaluaciones institucionales contributivas al Plan.
- Verificar los resultados totales o globales mediante las sumatorias de los Medios Ambientes (institucionales, territoriales, sectoriales).
- Evaluar los planes y programas mediante la medición directa de sus logros y de sus impactos.
- Hacer o contratar la evaluación ex-post de los planes y programas.

- Efectuar el monitoreo de planes y programas.
- Consolidar y asegurar el mantenimiento de sistemas **integrados de información gerencial** para control de gestión del plan y resúmenes de gerencia de proyectos.

“La gestión pública adquiere integralidad y continuidad en la medida en que la planeación, la ejecución de acciones y la evaluación de las mismas se orienten y retroalimenten constantemente sobre la base del mismo propósito: **el cumplimiento de los Objetivos del Plan de Desarrollo Municipal**”.

13.8.3. La evaluación operativa

Mientras la Evaluación Estratégica se preocupa por la globalidad, la **Evaluación Operativa** se mueve en el espacio institucional o en el territorial, en dos sentidos de confluencia: de arriba – abajo y de abajo - arriba. Allí se concilia, se concerta, se acogen los objetivos y directrices superiores pero se mantiene y, mejor, se consolida la realización de los objetivos propios del Medio Ambiente (comunidad, territorio, región), incluidos los microespacios (usuarios, ciudadanos, procesos, proyectos) y la identidad de los entes que son protagonistas en ese Medio Ambiente.

Desde el punto de vista de la institución se debe mirar el grado de contribución a los objetivos del Plan Estratégico Institucional: Esto, en varios planos:

- Estado de avance de los programas y/o proyectos del Plan Estratégico Institucional
- Cumplimiento de programas y proyectos
- Productos y resultados de procesos ligados a las estrategias de desarrollo
- Resultados institucionales contributivos al Plan o a las estrategias de desarrollo.

CAPÍTULO 14

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

Es necesario la implementación del sistema de información gerencial para la institución, vinculando con los objetivos institucionales y con la participación de todos los componentes de la institución.

Se recomienda al Señor Alcalde y Honorables Concejales tomar las medidas correctivas necesarias, con el objeto de cumplir los fines y objetivos que persigue el municipio (otorgadas por la ley 1551 de Participación Popular); tales como infraestructura física de educación, salud, deportes, caminos vecinales y micro-riego, con la obligación de administrarla, mantenerla y renovarla.

Esta ampliación de sus atribuciones y nuevos ingresos requiere de un mayor grado de preparación de los servidores municipales y **mejores sistemas de información** tanto las autoridades, como para la comunidad a la que sirven.

En el mundo moderno, los Municipios se han convertido en las instituciones fundamentales del desarrollo integral del país y la finalidad última que les encomienda la ley y a los electores, es el de mejorar la calidad de vida de la mujer y el hombre bolivianos.

Los Concejales y el Alcalde como mandatarios y servidores de la comunidad, deben satisfacer las necesidades de ésta, brindándoles los servicios e infraestructura que

necesitan. El secreto del éxito de la gestión municipal está en el compromiso total hacia la comunidad y la forma correcta y eficaz de Administrar los recursos locales en base a una INFORMACION real y propia de su realidad.

Por lo que **El Sistema de Información Gerencial** para el Gobierno Municipal, persigue es el dar apoyo al Alcaldes y Ejecutivos en el establecimiento de articulaciones con su entorno tomando en cuenta el marco estratégico nacional, participativa, jurídico, institucional en los tres niveles con respecto a las relaciones interinstitucionales y por otro lado las relaciones internas interdependientes dentro del Gobierno Municipal en los diferentes niveles de la estructura organizacional.

Para que se alcancen las metas y objetivos indicados anteriormente, es necesario que el sistema de información gerencial y los sistemas de administración y control gubernamentales, paulatinamente sean implantados en el Gobierno Municipal.

14.1. Sistema de Organización administrativa

Se recomienda, la evaluación, actualización y aprobación del organigrama por parte de las autoridades competentes, para su posterior difusión a todo el personal de la Municipalidad.

Asignación de funciones y responsabilidades

Asimismo se recomienda, la elaboración, aprobación e implantación del Manual comentado, cuyo contenido deberá ser de conocimiento de todo el personal de la Comuna.

Formularios de registro de operaciones

Se recomienda, considerar el diseño de los formularios necesarios para el registro eficiente de las operaciones de la Entidad, e instruir que los mismos sean prenumerados, estableciendo el número y destino de las copias, las firmas de autorización, así como la responsabilidad por la custodia y entrega de los formularios pendientes de uso.

14.2. Sistema de presupuesto**Responsables del área de presupuestos**

Considerando el Art. 23° de la Ley de Participación Popular, se recomienda, asignar las funciones presupuestarias a una unidad o funcionarios responsables de las mismas.

Informes de la ejecución presupuestaria

Se recomienda, la elaboración periódica de informes de ejecución presupuestaria, que contengan la siguiente información:

- Partidas inicialmente asignadas
- Ajustes por adiciones y disminuciones autorizadas
- Saldos Ajustados
- Recursos Devengados
- Cobros realizados
- Gastos devengados
- Saldos por ejecutar
- Compromisos contingentes

14.3. Sistemas de administración de personal**Programas de Capacitación.**

Se recomienda, la elaboración de Programas de Capacitación, previa evaluación de las áreas más importantes, que por sus características merecen un mayor desarrollo profesional de sus integrantes.

Evaluación periódica del Personal

Se recomienda, la formulación de planes de evaluación periódica del rendimiento del personal, de tal forma que se pueda apreciar objetivamente la evaluación del comportamiento funcional y laboral de cada servidor público propendiendo a su proyección o ajustes en su desempeño; asimismo para lograr resultados óptimos, el interesado deberá conocer dichas evaluaciones.

Programa Anual de Vacaciones

Se recomienda, la elaboración del programa de referencia, el que debidamente aprobado deberá ser de estricto cumplimiento.

14.4. Sistema de administración de bienes y servicios

Cobertura de seguros

Se recomienda, la contratación de Pólizas de seguro adecuadas para tener una cobertura general de los bienes de la Entidad susceptibles de robo o siniestros.

Responsabilidad por bienes asignados

Se recomienda, el diseño e implantación de formularios que detallen los bienes entregados y su estado, así como los datos y ubicación de los responsables de su uso, quienes deberán firmar dicho documento en señal de conformidad por su recepción.

Programa preventivos de mantenimiento de activos fijos

Se recomienda, la elaboración de un programa anual de mantenimiento preventivo de los activos fijos de la Entidad, con el fin de evitar riesgos fortuitos.

Codificación de Activos Fijos

Se recomienda, definir y establecer un sistema de codificación de los activos fijos, el mismo que deberá ser implantado a partir de un recuento físico general.

Registro de Inventarios

Considerando el mayor volumen de inventarios a mantener, debido a que es más económica la administración directa, se recomienda la implantación de registros perpetuos y cuya información deberá ser confirmada periódicamente a través del recuento físico de dichos bienes.

14.5. Sistema de tesorería y crédito público**Programación de Caja.**

Se recomienda, la elaboración periódica de flujos de caja, los cuales deberán contener como mínimo las características requeridas de acuerdo a las normas básicas.

Falta de emisión de facturas

Se recomienda, la emisión de Facturas por la venta de bienes y prestación de servicios por parte de la Comuna.

14.6. Sistema de contabilidad integrada**Registro inoportuno de ingresos por Coparticipación y recursos propios.**

Se recomienda, el registro oportuno y cronológico de los ingresos propios y por Coparticipación Tributaria, con el fin de ejercer el control adecuado de los mismos.

Registro Contable

Se recomienda, iniciar las acciones necesarias para dotar a la Comuna de sistemas complementarios al Sistema de Contabilidad Integrada Municipal, esto debido a que el municipio encara proyectos por administración directa.

Conciliación y confirmaciones periódicas de saldos

Se recomienda, asignar a servidores públicos la responsabilidad de efectuar las confirmaciones y conciliaciones de los registros comentados, dentro de los primeros diez días hábiles del mes siguiente y el análisis de las diferencias que pudieran presentarse.

14.7. Aplicación de la Ley N° 1551 de participación popular

Falta de registro de bienes inmuebles transferidos a la Alcaldía Municipal

Se recomienda, dar cumplimiento al Art. 19° del Reglamento de la Ley de Participación Popular, con el fin de garantizar la propiedad de los Bienes a favor del Municipio.

Normas para la administración de impuestos

Se recomienda, en coordinación con la Junta Municipal, busque el asesoramiento necesario de la Dirección General de Impuestos Internos, para la administración de impuestos y se vea la forma de capacitar a un funcionario para que cumpla esta actividad.

Supervisión de obras y estudios

Se recomienda, el seguimiento oportuno sobre el cumplimiento de los contratos e instruir al supervisor de obra desempeñar sus funciones antes, durante y al momento de la recepción provisional y definitiva de las mismas, para lo cual se suscribirán las respectivas actas de recepción, para otorgar una mayor seguridad de que las obras hayan sido ejecutadas y recibidas de acuerdo con los términos establecidos en los contratos.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

CARDENAS, M “El Enfoque de Sistemas: Estrategias para su Implantación”. EDICIONES LIMUSA, México, 1978.

CAUTELA ALCINEY L. E POLLONI ENRICO F.G., “Sistemas de Información en Administración de Empresas”. EDITORIAL ATLAS. São Paulo, Brasil. 1.976.

CHIAVENATO IDALBERTO, “Introducción a la Teoría General de la Administración”. EDITORIAL MCGRAW-HILL. Bogotá Colombia. 1.987.

CHIAVENATO IDALBERTO, “Administración de Recursos Humanos”. EDITORIAL MCGRAW-HILL. Bogotá, Colombia. 1.993.

COVEY STEPHEN R., “El Liderazgo Centrado en Principios”, EDITORIAL PAIDÓS. Barcelona España. 1997.

DRUKER PETER. F., “Su visión sobre: La Administración, La Organización basada en información, La Economía, La Sociedad”. EDITORIAL NORMA. Bogotá Colombia. 1997.

HAMPTON DAVID R., “Administración”. EDITORIAL MCGRAW-HILL. MEXICO. 1990.

HERNANDEZ SAMPIERI ROBERTO, FERNANDEZ COLLADO CARLOS, BAPTISTA LUCIO PILAR, “Metodología de la Investigación”, EDITORIAL MCGRAW-HILL. Bogotá Colombia. 1991.

KOONKZ HAROLD Y WEIHRICH HEINZ, "Administración". EDITORIAL MCGRAW-HILL. MEXICO. 1994.

LAUDON KENNETH C. LAUDON JANE P., "Administración de los Sistemas de Información". EDITORIAL PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA, S.A. MEXICO. 1996.

LUCHESSA HECTOR, PODESTA CASTRO JAIME. "Diagnostico, Evaluación Sistemática de los Problemas de la Empresa". EDITORIAL GARAMOND S.C.A., Buenos Aires, Argentina. 1973.

MAGDALENA FERNANDO G., "Sistemas Administrativos". EDITORIAL MACCHI. Buenos Aires Argentina. 1990.

McKEEVER JAMES M., "Sistemas de Información para la Gerencia". EDITORIAL LIMUSA. MEXICO. 1978.

MURDICK ROBERT G., "Sistemas de Información Administrativa". EDITORIAL, PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA, S.A. MEXICO. 1988.

PEREZ CAJIAO, H., "Aplicación de la Teoría General de Sistemas a la Administración Pública Ecuatoriana". EDITORIAL CICAP. Buenos Aires, Argentina. 1974.

PEREZ V. VICTOR L., "Sistemas de Administración y Sistemas de Información Administrativos". EDITORIAL UNIVERSITARIA. Santiago de Chile. 1.987.

POZO NAVARRO F., “La Dirección por Sistemas”. EDITORIAL LIMUSA. 1985.

PRINCE THOMAS R., “Sistemas de Información, Planeamiento, Gerencia y Control”. EDITORIAL EDUSP E LIBROS TÉCNICOS E CIENTÍFICOS. Río de Janeiro Brasil. 1.975.

SALLENAVE, JEAN PAUL “La Gerencia Integral”. EDITORIAL NORMA. Bogotá Colombia. 1994.

SETTEMBRINO HUGO O., “La Función Gerencial en la Empresa”. EDITORIAL EL ATENEO. Buenos Aires Argentina. 1985.

SUAREZ ANDRES, “Diccionario Económico de la Empresa”. EDICIONES PIRAMIDE. Madrid España.

VALERIANO O. LUIS F. “Auditoria Administrativa”. EDITORIAL SAN MARCOS. Lima Perú. 1.997.

Normas Básicas de Administración de Personal, Resolución Suprema Nro. 217064 y Decreto Supremo Nro. 24630 del MINISTERIO DE HACIENDA Publicada en la Gaceta Oficial de Bolivia Edición Especial de 15 de diciembre de 1997.

Guía de Capacitación del Sistema de Administración de Personal Publicada por la Dirección del Programa del Servicio Civil, MINISTERIO DE HACIENDA. 1998.

ANEXOS

ANEXO N° 1

CUESTIONARIO A NIVEL EJECUTIVO

Gobierno Municipal de:

Cargo del Encuestado:

Fecha:

¿Existe organigrama actualizado y aprobado por el Concejo?

Si ()

No ()

¿El municipio tiene manual de organización y funciones? ¿Asimismo le dieron a conocer las obligaciones, responsabilidades, atribuciones y funciones de su puesto de trabajo?

Si ()

No ()

¿Cree Ud. que es coherente con el funcionamiento de los puestos de trabajo?

Si ()

No ()

¿Conoce Ud. el manual de Procedimientos para los diferentes sistemas?

Planificación Participativa	Si ()	No ()
-----------------------------	--------	--------

Programación de Operaciones	Si ()	No ()
-----------------------------	--------	--------

Formulación Presupuestaria	Si ()	No ()
----------------------------	--------	--------

Contabilidad Integrada	Si ()	No ()
------------------------	--------	--------

Administración de Bienes y Servicios	Si ()	No ()
--------------------------------------	--------	--------

Administración de personal	Si ()	No ()
----------------------------	--------	--------

Administración Tributaria	Si ()	No ()
---------------------------	--------	--------

Organización administrativa	Si ()	No ()
-----------------------------	--------	--------

Tesorería y Crédito Público	Si ()	No. ()
-----------------------------	--------	---------

¿Se motiva al personal que trabaja en la alcaldía?

Si ()

No ()

¿De que manera motivan al personal?

Incentivo Salarial ()

Atención a quejas y reclamos()

Asensos de categoría ()

¿Se otorga vacación al personal después del año ininterrumpido de servicios prestados?

Si ()

No ()

¿Todo el personal tiene contrato indefinido de trabajo?

Si ()

No ()

¿El ambiente de trabajo dentro el Gobierno Municipal es?

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

¿La información que se procesa en su institución es?

Manual ()

Semi- automático ()

Automático ()

¿Los diferentes puestos de trabajo cuentan con formularios pre-impresos para procesar la información?

Si ()

No ()

¿Se ha dotado de equipo y mobiliario necesario para el procesamiento de información?

Si ()

No ()

¿Puede Mencionar cuales?

Formatos y formularios	Si ()	No ()
------------------------	--------	--------

Máquina de escribir	Si ()	No ()
---------------------	--------	--------

Máquina de calcular	Si ()	No ()
---------------------	--------	--------

Muebles	Si ()	No ()
---------	--------	--------

Equipo de computación	Si ()	No ()
-----------------------	--------	--------

Software especializado	Si ()	No ()
------------------------	--------	--------

¿Se ha provisto el ambiente de trabajo específico para realizar las funciones del municipio?

Si ()

No ()

¿Podría Ud. indicar el nivel de formación que tiene?

Básico ()

Secundario (Bachiller) ()

Técnico ()

Universitario ()

Profesional ()

¿Qué tiempo de servicios prestados tiene en el Gobierno Municipal?

Menos de un año ()

Entre 1 a 2 años ()

de 3 a 4 años ()

Más de 5 años ()

¿Ha participado alguna vez en programa de capacitación?

Si ()

No ()

¿A que tipo de programa de capacitación ha asistido?

	TEMA
Seminario ()	
Taller ()	
Capacitación en el puesto de trabajo ()	

¿Se ha elaborado un cronograma de capacitación de personal?

Si ()

No ()

¿En que sistema?

Si No

Planificación Participativa () ()

Programación de Operaciones () ()

Formulación Presupuestaria () ()

Contabilidad Integrada () ()

Administración de Bienes y Servicios () ()

Administración de personal () ()

Administración Tributaria () ()

Organización administrativa () ()

Tesorería y Crédito Público () ()

Gerencia social () ()

Ley 1551 () ()

Ley INRA () ()

Impuestos () ()

Computación () ()

Otros () ()

¿Para la rotación que factores cree que influyen?

Promoción ()

Separación ()

Ausentismo ()

Otros ()

¿Su promoción es?

De un puesto a otro en el mismo grado a nivel salarial ()

De un puesto a otro de mayor jerarquía y nivel salarial ()

De una unidad de trabajo a otra similar al interior de la entidad ()

De una unidad de trabajo a otra similar pero en otra residencia Dif. ()

¿Por que se produce la separación?

Renuncia del trabajador ()

Abandono de su puesto de trabajo ()

Reestructuración administrativa ()

Decisión del Alcalde ()

Retiro forzoso ()

Condiciones de trabajo ()

Otros motivos ()

¿A que factor atribuye el ausentismo del personal a su lugar de trabajo?

Ubicación de la Alcaldía ()

Horario de Trabajo ()

Sueldos y salarios insuficientes ()

Alcoholismo ()

Otros ()

¿Los informes y reportes contienen suficiente información para la toma de decisiones?

Si ()

No ()

¿La información del sector administrativo se adecuada a las necesidades de la máxima autoridad ejecutiva?

Generalmente ()

Ocasionalmente ()

No ()

¿Existe excesiva centralización en la toma de decisiones?

Si ()

No ()

¿La información que procesa y o recibe la compara con los objetivos y metas de la institución?

Si ()

No ()

¿La información que recibe lo comunica al (Concejo) Alcalde?

Si ()

No ()

¿Es oral o escrita?

Escrita ()

Oral ()

¿Se informa convenientemente a la población sobre las resoluciones administrativas y de Consejo adoptadas?

Si ()

No ()

¿Recibe y Presenta su informe a tiempo?

Si ()

No ()

¿Presentó un informe trimestral para la presente gestión?

Si ()

No	()		
Veamos cuales:	Si	No	
Ejecución Presupuestaria	()	()	
Estados Financieros	()	()	
¿A que instancias se presentó?			
Al Consejo	Si	()	No ()
Al Comité de Vigilancia	Si	()	No ()
Al Comité Cívico	Si	()	No ()
Fortalecimiento Municipal	Si	()	No ()
Min. de Hacienda	Si	()	No ()
Min. de Inversión	Si	()	No ()
Contraloría Departamental	Si	()	No ()

ANEXO N° 2

CUESTIONARIO A NIVEL OPERATIVO

Gobierno Municipal de:.....

Cargo del Encuestado:.....

Fecha:

¿Conoce Ud. El organigrama del municipio?

Si ()

No ()

¿Le han proporcionado a Ud. Mediante memo las obligaciones, responsabilidades, atribuciones y funciones que tiene Ud. Por ocupar el cargo?

Si ()

No ()

¿Asimismo cree Ud. Que es coherente con el funcionamiento de su puesto?

Si ()

No ()

¿Conoce Ud. El manual de procedimientos para:

Programación de Operaciones	Si ()	No ()
-----------------------------	--------	--------

Formulación Presupuestaria	Si ()	No ()
----------------------------	--------	--------

Contabilidad Integrada	Si ()	No ()
------------------------	--------	--------

Administración de Bienes y Servicios	Si ()	No ()
--------------------------------------	--------	--------

Administración de personal	Si ()	No ()
----------------------------	--------	--------

Administración Tributaria	Si ()	No ()
---------------------------	--------	--------

Organización administrativa	Si ()	No ()
-----------------------------	--------	--------

Tesorería y Crédito Publico	Si ()	No. ()
-----------------------------	--------	---------

¿Tiene Ud. Firmado un contrato de trabajo por tiempo indefinido con el Gobierno Municipal?

Si ()

No ()

¿Cómo juzga Ud. Que es su remuneración, comparando con los que se pagan en otros gobiernos municipales de la misma categoría?

Es más baja ()

Es similar ()

Es mas alta ()

No se ()

¿El gobierno municipal le otorga la vacación anual?

Si ()

No ()

¿Cuando se produce una vacancia? ¿Cómo cree Ud. Que es cubierta esta?

Por favoritismo político ()
Transferencia ()
Promoción ()
Análisis de Curriculum Vitae ()
Examen de competencia ()

¿Como ingreso Ud. A trabajar al Gobierno Municipal?

Por recomendación ()
Por solicitud escrita ()
Presentando curriculum vitae ()
Por examen de competencia ()
Por invitación ()

¿Que tipo de trato recibe de parte de las autoridades y su inmediato superior?

Bueno ()
Regular ()
Malo ()

¿Ahora bien la información que procesa en su puesto es:

Manual ()
Semi - automático ()
Automático ()

¿Cuenta Ud. Con formularios formatos, formatos pre-impresos adecuados para procesar la información?

Si ()
No ()

¿Cuenta Ud. Con el equipo y mobiliario necesario para el procesamiento de la información que se genera en su puesto de trabajo?

Si ()
No ()

¿Puede mencionar cuales :

Formatos y formularios	Si ()	No. ()
Maquina de Escribir	Si ()	No. ()
Calculadoras	Si ()	No. ()
Mobiliario	Si ()	No. ()
Equipo de computación	Si ()	No. ()
Software especializado	Si ()	No. ()

¿Tiene ambiente de trabajo específico para realizar sus funciones?

Si ()
No ()

¿Podría Ud. Indicar el nivel de formación que tiene?

Básico ()

Secundaria (Bachiller) ()

Técnico ()

Universitario ()

Profesional ()

¿Que tiempo de servicios prestados tiene en el Gobierno Municipal?

Menos de un año ()

Entre 1 a 2 años ()

De 3 a 4 años ()

Más de 5 años ()

¿Ha participado alguna vez en programas de capacitación en la que el gobierno municipal le ha enviado?

Si ()

No ()

A que tipo de programa de capacitación ha asistido:

Tema

Seminario ()

Taller ()

Beca ()

Capacitación en el puesto de trabajo ()

¿Estaría Ud. Dispuesto a ser capacitado por el gobierno municipal para aprender conocimientos teóricos y prácticos?

Si ()

No ()

En que Sistema desea ser capacitado:

Si

No

Programación de Operaciones () ()

Formulación Presupuestaria () ()

Contabilidad Integrada () ()

Administración de Bienes y Servicios () ()

Administración de personal () ()

Administración Tributaria () ()

Organización administrativa () ()

Tesorería y Crédito Publico () ()

Gerencia Social () ()

Ley 1551 () ()

Ley INRA () ()

Computación () ()

Otros () ()

¿La información que procesa y suministra su puesto de trabajo, Cree Ud. Que contiene suficiente información para que el Sr. Alcalde pueda Tomas Decisiones?

Si ()

No ()

¿La información que procesa la compara con los objetivos y metas de la institución?

Si ()

No ()

¿La información que produce y procesa se la comunica a su superior directo y a los diferentes puestos de trabajo, sea que estas que lo requiera o no?

Si ()

No ()

¿Es oral o escrita?

Oral ()

Escrita ()

¿Presenta su informe a tiempo?

Si ()

No ()

¿Elaboró un informe trimestral?

Si ()

No ()

¿A que instancias se la presentó?

Al oficial mayor administrativo ()

Al honorable Alcalde ()

Al su superior directo ()