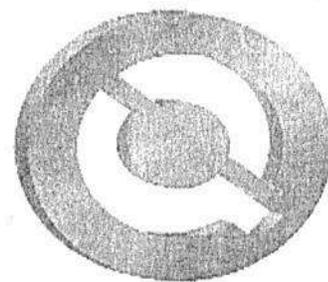


EMPRESA PÚBLICA QUIPUS



QUIPUS

REGLAMENTO ESPECÍFICO
DEL SISTEMA DE
ORGANIZACIÓN
ADMINISTRATIVA (RE – SOA)

Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa de la
Empresa Pública Quipus

SISTEMA DE
ADMINISTRACIÓN Y
CONTROL DE LA LEY
Nº 1178



La Paz, 16 de marzo de 2015

RESOLUCION ADMINISTRATIVA N° 019.2015

TEMA: APROBACIÓN DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

VISTOS Y CONSIDERANDO:

Que el Artículo 306 de la Constitución Política del Estado establece que el modelo económico boliviano es plural y está orientado a mejorar la calidad de vida y el vivir bien de todas las bolivianas y bolivianos, que la economía está constituida por las formas de organización económica comunitaria, estatal, privada y social cooperativa, y que la articula las diferentes formas de organización económica de los principios de complementariedad, reciprocidad, solidaridad, redistribución, igualdad, seguridad jurídica, sustentabilidad, equilibrio justicia y transparencia.

Que mediante Decreto Supremo N° 1759 de 9 de octubre de 2013, se crea la Empresa Pública QUIPUS, como Empresa Pública Nacional Estratégica – EPNE, con personalidad jurídica y patrimonio propio, de duración indefinida, autonomía de gestión administrativa, financiera, técnica y legal, bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, con concesión de recursos del "Fondo para la Revolución Industrial Productiva" FINPRO.

Que el Artículo 6 de la Ley N° 1178 de 20 de diciembre de 1999, establece los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales, deben ser aplicados en todas las Instituciones del Estado.

Que el Artículo 27 de la Ley 1178, determina que todas las instituciones del sector público tienen el deber de elaborar reglamentos específicos para dar cumplimiento a los Sistemas de Administración y Control Interno y a su vez, a los Sistemas de Planificación e Inversión Pública.

Que la Resolución Suprema N° 217055 de 23 de septiembre de 1997, que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, de aplicación obligatoria en el sector público.

Que la Nota Externa QUIPUS/GG/JDP/NE/N° 018-2014, de 23 de septiembre de 2014, mediante el cual, se remite el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE – SOA), al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas para su compatibilización.

Que la Nota Externa QUIPUS/GG/JDP/NE/N° 023-2014, de 16 de diciembre de 2014, mediante la cual se reitera la solicitud de compatibilización del Reglamento de





Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE – SOA), al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

Que la Nota Externa QUIPUS/GG/JDP/NE/N° 001-2015 de 11 de febrero de 2015, mediante la cual se reitera por segunda vez la solicitud de compatibilización del Reglamento de Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE – SOA), al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

Que la Nota MEFP/VPCF/DGNGP/UNPE/N° 312/2015 de 26 de febrero de 2015, del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, referente a la compatibilización del RE-SOA, la cual establece que el documento presentado es compatible con las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (NB-SOA), por tanto, corresponde a su entidad aprobar el RE-SOA, mediante Resolución Administrativa y remitir una copia a esta Dirección para su registro y archivo.

Que la Jefatura del Departamento de Planificación dependiente de la Gerencia General ha emitido el Informe QUIPUS/JDP/IS/N° 008-2015 solicitando la elaboración de Resolución Administrativa, autorizando la aprobación del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa de la Empresa Pública Quipus; asimismo, la Jefatura del Departamento Legal ha emitido el Informe Jurídico QUIPUS/GG/JDL/IS/N° 023-2015, recomendando elaborar la Resolución Administrativa para la respectiva aprobación.

Que la Empresa Pública Quipus debe contar con los medios internos suficientes para poder lograr objetivos y metas institucionales, asimismo alcanzar una eficiente gestión administrativa.

POR TANTO:

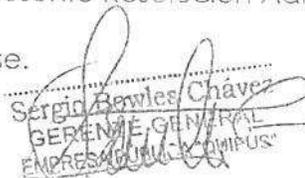
La Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa Pública QUIPUS, en uso de sus atribuciones conferidas por ley:

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- Aprobar el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa de la Empresa Pública Quipus, conforme a Informe QUIPUS/JDP/IS/N° 008-2015, documento adjunto que forma parte indisoluble de la presente Resolución Administrativa, compuesto por veinticuatro (24) Artículos.

ARTÍCULO SEGUNDO.- La Jefatura del Departamento de Planificación dependiente de la Gerencia General de la Empresa Pública QUIPUS, queda encargada de la realización, ejecución y cumplimiento de la presente Resolución Administrativa.

Regístrese, comuníquese, cúmplase y archívese.


Sergio Bewles Chávez
GERENTE GENERAL
EMPRESA PÚBLICA "QUIPUS"


Diego A. Vacastor Altamirano
JEFE DEPARTAMENTO LEGAL
EMPRESA PÚBLICA "QUIPUS"

Índice

CAPÍTULO I: DISPOSICIONES GENERALES	3
Artículo 1. Objetivos del Reglamento Específico	3
Artículo 2. Alcances del Reglamento Específico	3
Artículo 3. Revisión y Actualización del Reglamento Aprobación, Vigencia, y Difusión del Reglamento	4
Artículo 4. Aprobación, Vigencia, y Difusión del Reglamento	4
Artículo 5. Responsable de la Elaboración del Reglamento e Implantación del Sistema de Organización Administrativa.....	4
Artículo 6. Cláusula de Previsión	4
Artículo 7. Adecuación de la Estructura Organizacional de la entidad	5
CAPÍTULO II: ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	5
Artículo 8. Objetivo y Propósito del Proceso de Análisis Organizacional.....	5
Artículo 9. Base Legal para el Análisis Organizacional	5
Artículo 10. Proceso de Análisis Organizacional.....	5
Artículo 11. Responsable del Proceso de Análisis Organizacional	7
Artículo 12. Periodo de Ejecución del Proceso de Análisis Organizacional	7
Artículo 13. Análisis Coyuntural	7
CAPÍTULO III: DISEÑO - REDISEÑO ORGANIZACIONAL	8
Artículo 14. Objetivo del Proceso de Diseño o Rediseño Organizacional	8
Artículo 15. Proceso de Diseño o Rediseño Organizacional.....	8
Artículo 16. Conformación de Áreas y Unidades Organizacionales.....	8
Artículo 17. Comunicación y Coordinación Organizacional	11
Artículo 18. Formalización y Aprobación de Manuales.....	14
Artículo 19. Responsable de Diseño Organizacional	14
Artículo 20. Periodo de Tiempo para la Ejecución del Proceso de Diseño Organizacional	14
CAPÍTULO IV: IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	15
Artículo 21. Objetivo del Proceso de Implantación del Diseño o Rediseño Organizacional	15

ELABORADO POR: JDP VoBo 	REVISADO POR: JDP VoBo 	APROBADO POR: GGR VoBo 
FECHA: 16/03/2015	FECHA: 16/03/2015	FECHA:
Página 1		

Artículo 22. Plan de Implantación 15

Artículo 23. Responsable del Proceso de Implantación del Diseño o Rediseño Organizacional 16

Artículo 24. Periodo de Tiempo para la Ejecución del Proceso de Implantación del Diseño o Rediseño Organizacional..... 16

ELABORADO POR: JDP	REVISADO POR: JDP	APROBADO POR: GG
VoBo 	VoBo 	VoBo 
FECHA: 16/03/2015	FECHA: 16/03/2015	FECHA:
Página 2		

**REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA
DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (RE – SOA)
EMPRESA PÚBLICA "QUIPUS"**

CAPÍTULO I: DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1. Objetivos del Reglamento Específico

El Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa de la Empresa Pública QUIPUS constituye la metodología para elaborar y reajustar la estructura organizacional cuando sea necesario, con la finalidad de dar cumplimiento al Plan Operativo Anual, de acuerdo a las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (NB – SOA).

Los objetivos del presente Reglamento son:

- Direccionar la ejecución e implantación de los procesos de Análisis y Diseño Organizacional.
- Establecer responsabilidades para la elaboración y seguimiento de los procesos de análisis, diseño y/o rediseño e implantación.
- Determinar los plazos para el análisis y diseño organizacional, además de su aplicación de acuerdo a las necesidades de la Empresa.
- Proporcionar criterios y elementos técnico – administrativos a nivel operativo, con el propósito de encarar el proceso de diseño y/o rediseño de la estructura organizacional de la Empresa Pública QUIPUS.

Artículo 2. Alcances del Reglamento Específico

El presente Reglamento Específico es de aplicación obligatoria para todos los funcionarios de las diferentes unidades organizacionales de la Empresa Pública QUIPUS. Ningún funcionario de la entidad podrá alegar desconocimiento de las NB – SOA, ni del presente Reglamento.

ELABORADO POR: JDP VoBo 	REVISADO POR: JDP VoBo 	APROBADO POR: GG VoBo 
FECHA: 16/03/2015	FECHA: 16/03/2015	FECHA:

Artículo 3. Revisión y Actualización del Reglamento Aprobación, Vigencia, y Difusión del Reglamento

Los Departamentos de Planificación y Administración de la Empresa revisarán anualmente el presente Reglamento, y de ser necesario lo actualizarán, basándose en su aplicación y funcionamiento, modificaciones de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa y observaciones y recomendaciones formuladas por las diferentes unidades organizacionales; sin infringir los principios que rigen las NB – SOA y las disposiciones legales vigentes.

Artículo 4. Aprobación, Vigencia, y Difusión del Reglamento

La Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa aprobará el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa mediante Resolución Administrativa.

El Departamento de Planificación es el responsable de difundir y controlar su vigencia en forma interna.

Artículo 5. Responsable de la Elaboración del Reglamento e Implantación del Sistema de Organización Administrativa

En función a lo establecido en la Ley N° 1178, Art. 27, el Gerente General, como Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE), es responsable del proceso de implantación, operación y de los resultados del SOA.

El análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional de la Empresa Pública QUIPUS es también responsabilidad de los Gerentes de Área y Jefes de Departamento, así como de todo el personal de la entidad, en el marco de su competencia.

Las tareas de coordinación y monitoreo de las actividades relacionadas con el análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional serán llevadas a cabo por los Departamentos de Administración y Planificación.

Artículo 6. Cláusula de Previsión

En caso de presentarse omisiones, contradicciones o diferencias de criterio en la interpretación del presente Reglamento, éstas serán resueltas a través de los

ELABORADO POR: JDP VoBo 	REVISADO POR: JDP VoBo 	APROBADO POR: GG VoBo 
FECHA: 16/03/2015	FECHA: 16/03/2015	FECHA:

alcances y previsiones de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.

Artículo 7. Adecuación de la Estructura Organizacional de la entidad

De ser necesario, la Empresa adecuará su estructura organizacional inmediatamente después de la aprobación tanto del Plan Operativo Anual de gestión, como del Presupuesto o cuando se vea la necesidad justificada de realizar una modificación en el marco de las NB -SOA y el presente Reglamento.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Artículo 8. Objetivo y Propósito del Proceso de Análisis Organizacional

Los objetivos del Análisis Organizacional de la Empresa Pública QUIPUS son:

- Evaluar si la estructura organizacional de la empresa contribuye al logro de los objetivos de gestión.
- Analizar la necesidad de ajustar la estructura organizacional actual en función de los objetivos del POA de la siguiente gestión.
- Analizar la estructura organizacional frente a cambios internos y/o externos no previstos.

Artículo 9. Base Legal para el Análisis Organizacional

El Marco Legal para la elaboración del presente Reglamento está conformado por:

- Artículos 3 y 27 de la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales.
- Plan Estratégico Institucional.
- Plan Operativo Anual.
- Plan de Negocios

Artículo 10. Proceso de Análisis Organizacional

El Análisis Organizacional abarcará el análisis retrospectivo, el análisis prospectivo, sus resultados y formalización.

ELABORADO POR: JDP VoBo	REVISADO POR: JDP VoBo	APROBADO POR: GG VoBo
		
FECHA: 16/03/2015	FECHA: 16/03/2015	FECHA:
Página 5		

a) **Análisis Retrospectivo:** Cada Gerencia y Departamento deberá realizar el análisis retrospectivo tomando en cuenta todos los aspectos organizacionales que aporten al cumplimiento de los objetivos de la gestión pasada y el primer semestre de la gestión en curso. Se determinará si la estructura organizacional representa un medio eficiente y eficaz para la consecución de los objetivos planteados en el POA. Este análisis deberá realizarse en base a cinco criterios:

1. Calidad de los bienes y/o servicios proporcionados por la Empresa, respecto a las necesidades de los destinatarios y la relación costo/beneficio.
2. Efectividad de los procesos.
3. Consistencia de las operaciones llevadas a cabo por unidades organizacionales, con los procesos y procedimientos determinados en el ámbito de sus competencias y nivel jerárquico.
4. Formalización de canales de comunicación.
5. Información generada en términos de oportunidad, claridad y confiabilidad.

El análisis retrospectivo deberá efectuarse de manera conjunta con el análisis de situación del Sistema de Programación de Operaciones.

b) **Análisis Prospectivo:** El análisis prospectivo es la visualización de la situación futura que deberá afrontar QUIPUS para lograr sus objetivos; mismos que deben estar planteados en el Plan Estratégico Institucional y en el Plan Operativo Anual de la próxima gestión, con el fin de detectar si existe la necesidad de realizar ajustes o cambios a la estructura organizacional.

De la misma manera, la institución podrá realizar un análisis parcial de la organización administrativa en el momento que considere oportuno, con el propósito de solucionar problemas coyunturales que se presenten durante la gestión.

c) **Resultados y Formalización del Análisis Organizacional:** Los resultados y conclusiones del análisis organizacional deberán ser formalizados en un Informe de Resultados, que contenga las recomendaciones que sirvan de

ELABORADO POR: JDP VoBo	REVISADO POR: JDP VoBo	APROBADO POR: GG VoBo
FECHA: 16/03/2015	FECHA: 16/03/2015	FECHA:

insumo para la toma de decisiones por las instancias correspondientes, que pueden considerar:

- Adecuar, fusionar, suprimir y/o crear áreas y departamentos en función de lograr los objetivos propuestos.
- Reubicar unidades dentro de la misma estructura.
- Redefinir canales y medios de comunicación interna.
- Redefinir instancias de coordinación interna y de relación interinstitucional.
- Rediseñar procesos.

Artículo 11. Responsable del Proceso de Análisis Organizacional

El Departamento de Planificación es responsable del proceso de Análisis Organizacional en coordinación con las otras Gerencias y Departamentos.

El documento final de Análisis Organizacional deberá ser consolidado por el Departamento de Planificación y presentado a la Gerencia General.

Artículo 12. Periodo de Ejecución del Proceso de Análisis Organizacional

El Análisis Organizacional debe realizarse al concluir el primer semestre de cada gestión, este periodo podrá ser modificado de acuerdo a los plazos establecidos para la elaboración del POA o de acuerdo a requerimiento.

Artículo 13. Análisis Coyuntural

Excepcionalmente, se podrá realizar un análisis organizacional por cambios del entorno, internos y/o externos, previa instrucción del Gerente General o autoridad delegada, cuando se considere necesario y oportuno.

En caso de que la implantación sea efectuada durante la elaboración del Plan Estratégico Institucional o sea por resultado de un análisis coyuntural, el periodo de implantación no debe ser mayor a los noventa (90) días calendario a partir de la aprobación del plan de implantación.

ELABORADO POR: JDP VoBo 	REVISADO POR: JDP VoBo 	APROBADO POR: GG VoBo 
FECHA: 16/03/2015	FECHA: 16/03/2015	FECHA:

CAPÍTULO III: DISEÑO - REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Artículo 14. Objetivo del Proceso de Diseño o Rediseño Organizacional

Tiene por objeto diseñar y/o ajustar la estructura organizacional, con base a las recomendaciones del análisis organizacional y/o a los objetivos y atribuciones planteados en los Planes de Desarrollo vigentes y en el Plan Estratégico Institucional.

Los resultados que se obtengan del proceso de diseño o rediseño organizacional, deberán permitir a la institución, adoptar una estructura organizacional apropiada y bien dimensionada para alcanzar los objetivos de gestión y satisfacer las necesidades de sus usuarios.

Artículo 15. Proceso de Diseño o Rediseño Organizacional

Este proceso se iniciará tomando como base las conclusiones y recomendaciones resultado del proceso de análisis organizacional, siendo su coordinación responsabilidad del Departamento de Planificación. El proceso de diseño o rediseño organizacional sólo se iniciará con la autorización del Gerente General, quien instruirá al Departamento de Planificación desarrollar el proceso, pudiendo éste solicitar al área afectada por el rediseño, el apoyo y la información requeridas.

Las etapas contempladas en el Rediseño Organizacional son las siguientes:

1. Conformación de áreas y unidades organizacionales.
2. Comunicación y coordinación interna.
3. Relaciones interinstitucionales.
4. Formalización del diseño organizacional.

Cuando producto del análisis organizacional (retrospectivo y/o prospectivo), se apruebe el diseño o rediseño organizacional, éste será ejecutado el primer día hábil posterior a la aprobación mediante Resolución Administrativa.

Artículo 16. Conformación de Áreas y Unidades Organizacionales

- a) Identificación de los usuarios de QUIPUS y las necesidades de productos (bienes y/o servicios). Se considera usuario a toda persona, unidad, sistema

ELABORADO POR: JDP VoBo 	REVISADO POR: JDP VoBo 	APROBADO POR: GG VoBo 
FECHA: 16/03/2015	FECHA: 16/03/2015	FECHA:
Página 8		

o institución que utiliza los productos de los procesos que se desarrollan en QUIPUS, de acuerdo al ámbito de su competencia, su Estatuto Orgánico, el Plan Operativo Anual y otras disposiciones legales relacionadas y conexas.

Los usuarios identificados podrán ser:

- Usuarios internos, constituidos por las Gerencias y Departamentos de la Empresa.
 - Usuarios externos, constituidos por el público en general e instituciones relacionadas con la Entidad.
- b) Identificación de los servicios que satisfacen las necesidades. Se elaborará un detalle de los productos que ofrece QUIPUS, priorizando los mismos de acuerdo a los objetivos institucionales. Esta información servirá para ajustar los productos desarrollados de forma que cumplan con las demandas de los usuarios.
- c) Diseño o rediseño de los procesos, resultados e indicadores. En esta etapa se procederá al diseño de los procesos necesarios para la generación de productos, que coadyuven al logro de los objetivos y satisfagan las necesidades de los usuarios identificados.

El diseño de los procesos será formalizado en el Manual de Procesos y Procedimientos, en el cual se deberá eliminar las operaciones ineficientes, buscando simplificar y optimizar aquellas que están dirigidas a satisfacer a sus usuarios. Se procederá al diseño de los procesos o procedimientos en forma general, de acuerdo a requerimientos.

Las premisas de un proceso que se tomarán en cuenta, durante la etapa de diseño o rediseño son las siguientes:

- a) El contenido de un proceso, debe describir la secuencia lógica de las distintas operaciones de que se compone, señalando: quién lo hace, qué se hace, cómo se hace, cuándo se hace y cuánto tiempo tarda en realizarse la operación.

ELABORADO POR: JDP VoBo 	REVISADO POR: JDP VoBo 	APROBADO POR: GG VoBo 
FECHA: 16/03/2015	FECHA: 16/03/2015	FECHA:
Página 9		

b) Los procesos seleccionados para ser descritos hasta nivel de procedimientos, seguirán al menos las siguientes etapas:

- Ordenamiento lógico y secuencial de las tareas necesarias para llevar a cabo la operación.
- Identificación de los insumos que requieren los procedimientos y sus especificaciones.
- Identificación de la unidad responsable de la ejecución de cada tarea.
- Descripción de los registros, formularios u otros impresos a utilizarse.

c) Identificación y conformación de áreas y unidades organizacionales. Con base a las operaciones componentes de los diferentes procesos, se identificarán y conformarán las unidades organizacionales necesarias para ejecutarlas, de acuerdo a la especificación y división del trabajo.

Concluida esta etapa, se conformarán las áreas organizacionales, agrupando las unidades que se relacionan entre sí para determinar su ámbito de competencia. Posteriormente, se diseñará la estructura orgánica.

De acuerdo a la función desarrollada, se ubicará a las unidades en una escala que permita su atención, control y supervisión, estructurando a la Empresa en niveles jerárquicos que permitan asignar la autoridad y responsabilidad determinada.

d) Clasificación de unidades organizacionales. Las unidades organizacionales de QUIPUS se clasificarán de acuerdo a los siguientes criterios:

- Operativas, cuyas funciones contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos de la institución.
- Ejecutivas, Ejecutivas de Asesoramiento y Planificación, cuyas funciones contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos en base a las funciones de las unidades operativas, dirigiendo y generando lineamientos para el accionar de estas.

En tal sentido, la definición de la estructura organizacional considerará la naturaleza, complejidad e importancia de las funciones de cada Departamento.

ELABORADO POR: JDP	REVISADO POR: JDP	APROBADO POR: GG
VoBo 	VoBo 	VoBo 
FECHA: 16/03/2015	FECHA: 16/03/2015	FECHA:
Página 10		

En caso de surgir una nueva actividad se contemplará como primera alternativa su asignación a una de las unidades existentes, considerando para ello la naturaleza de las acciones de éstas.

- e) Unidades organizacionales para programas y proyectos. Para la ejecución de proyectos, se podrán crear unidades organizacionales, siempre que las funciones de estos no puedan ser ejecutadas por otras unidades de la Empresa. La vigencia de dichas unidades estará limitada al cumplimiento de sus objetivos.

La creación de programas y proyectos especiales será factible, en la medida en que garanticen una mejor prestación de servicios en términos de oportunidad, costo, calidad y sobre todo contribución al logro de objetivos estratégicos y de gestión. De la misma manera, será procedente cuando respondan a iniciativas de orden coyuntural, con resultados concretos y presupuestos definidos o condicionados por la disponibilidad de recursos.

La creación de estos programas y proyectos deberán ser autorizados mediante Resolución Administrativa, en base a un informe técnico que establezca los objetivos, ámbito de competencia, organización interna, funciones específicas y los niveles de coordinación y financiamiento de estos programas y proyectos.

Artículo 17. Comunicación y Coordinación Organizacional

La comunicación y coordinación organizacional comprende:

- a) La definición de canales y medios de comunicación, entre las unidades organizacionales que componen la empresa.
 - 1. Los canales de comunicación formal, se establecerán a través de las relaciones de autoridad de línea y funcional, las cuales tendrán carácter recíproco y deberán ser utilizadas permanentemente.
 - 2. Se especificaran las características de la información que se genera la cual debe ser útil y adecuada para todos los usuarios y para el proceso de toma de decisiones.

ELABORADO POR: JDP VoBo 	REVISADO POR: JDP VoBo 	APROBADO POR: GG VoBo 
FECHA: 16/03/2015	FECHA: 16/03/2015	FECHA:
Página 11		

3. Se establecerán: la periodicidad y el medio oral o escrito, si es escrito, se determinará claramente el contenido y la forma (narrativa, estadística o gráfica) de la información a transmitir.
4. Según el tipo de información a transmitir, los canales y medios de comunicación serán:
 - Descendente.- Se utilizan cuando la comunicación fluye de los niveles superiores de la estructura organizacional hacia los niveles inferiores, siguiendo el orden de jerarquía y el conducto regular.
 - Ascendente.- Cuando la comunicación fluye de los niveles inferiores de la estructura organizacional para los niveles superiores, respetando el orden jerárquico y siguiendo el conducto regular.
 - Cruzada.- La comunicación cruzada se da entre una unidad organizacional y otra de nivel jerárquico menor, igual o superior, es decir, el mensaje no sigue el conducto regular, sino que emplea una comunicación directa a fin de lograr rapidez y comprensión en la información que se desea transmitir.
5. El tipo de información que se transmite regularmente se clasificará considerando su importancia, destino y tipo en:
 - Información confidencial. Se establecerá que todo documento o asunto confidencial, sea supervisado directamente por la autoridad confidencial, sea supervisado directamente por la autoridad ejecutiva de mayor jerarquía, manteniendo un control directo del mismo.
 - Información rutinaria. Es la información que fluye por toda la organización y se refiere a la generada por los procedimientos que se desarrollan en el cumplimiento de las tareas inherentes a cada unidad funcional.

ELABORADO POR: JDP VoBo 	REVISADO POR: JDP VoBo 	APROBADO POR: GG VoBo 
FECHA: 16/03/2015	FECHA: 16/03/2015	FECHA:
Página 12		

b) Determinación de instancias de coordinación interna: Las instancias de coordinación se crearán para el tratamiento de asuntos, entre áreas o unidades organizacionales conformando equipos de trabajo. Dependiendo de las funciones asignadas pueden clasificarse en:

1. Comités: Son equipos de trabajo creados para el cumplimiento de funciones como ser guiar y dar consejo, con la potestad de recomendar soluciones. Estos pueden tener carácter:

- Informativo, de asesoramiento o de resolución de problemas.
- Ejecutivos, que podrán presentar sugerencias en materia administrativa y estarán conformados por miembros pertenecientes al nivel ejecutivo de la Empresa.
- Especiales, se conforman para realizar un trabajo concreto, es decir, no tratan asuntos rutinarios.
- Mixto, se conforman para coordinar las actividades de dos o más comités.
- Con relación al tiempo de vigencia pueden ser permanentes o transitorios.

2. Comisiones: Se crearán con el objeto de cumplir una misión específica, al término de la cual se disolverán de forma inmediata.

c) Definición y formalización de tipos e instancias de relación interinstitucional.

Las relaciones interinstitucionales de la Empresa, en el ámbito de sus competencias y funciones, pueden ser de complementación, cuando interactúa con otra entidad en el tratamiento de asuntos de interés compartido.

Dependiendo de su objetivo, duración y características operativas, estas relaciones deberán ser formalizadas mediante convenios específicos y

ELABORADO POR: JDP VoBo 	REVISADO POR: JDP VoBo 	APROBADO POR: GG VoBo 
FECHA: 16/03/2015	FECHA: 16/03/2015	FECHA:
Página 13		

aprobadas por Resolución Administrativa, estableciendo claramente las competencias específicas de las entidades involucradas.

Artículo 18. Formalización y Aprobación de Manuales

El diseño organizacional se formalizará en el Manual de Organización y Funciones y en el Manual de Procesos y Procedimientos, los cuales deberán ser aprobados mediante Resolución Administrativa.

- a) Manual de Organización y Funciones, debe contener información sobre las disposiciones legales que regulan la estructura, los objetivos institucionales, el organigrama, el nivel jerárquico y relación de dependencia de las áreas y/o departamentos, funciones inherentes a cada una de ellas y las relaciones intra e interinstitucionales.
- b) Manual de Procesos, incluirá para los procesos, denominación, objetivo, normas de operación, la descripción y la secuencia lógica de sus operaciones.
- c) Manual de Procedimientos, señalará para cada procedimiento, su denominación, objetivo (s), insumos, responsables, registros, formularios u otros impresos, orden lógico y secuencial de sus tareas y flujogramas.

Artículo 19. Responsable de Diseño Organizacional

El Departamento de Planificación es responsable de coordinar, consolidar y formalizar el proceso de diseño o rediseño organizacional en coordinación con la Gerencia General.

Artículo 20. Periodo de Tiempo para la Ejecución del Proceso de Diseño Organizacional

Cuando se establezca la necesidad de encarar un proceso de diseño o rediseño organizacional, producto del análisis organizacional realizado en la elaboración del POA, este podrá iniciarse en octubre hasta diciembre. En caso de que este proceso sea producto de un análisis de coyuntura, se realizará de acuerdo al cronograma establecido por el Departamento de Planificación.

ELABORADO POR: JDP VoBo 	REVISADO POR: JDP VoBo 	APROBADO POR: GG VoBo 
FECHA: 16/03/2015	FECHA: 16/03/2015	FECHA:
Página 14		

CAPÍTULO IV: IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Artículo 21. Objetivo del Proceso de Implantación del Diseño o Rediseño Organizacional

La implantación del diseño o rediseño organizacional tiene por objeto la aplicación de las medidas de mejoramiento administrativo establecidas en la etapa de diseño o rediseño organizacional.

Artículo 22. Plan de Implantación

Aprobado el diseño o rediseño organizacional por la Gerencia General, se deberá proceder a formular un plan de implantación que, es el proceso mediante el cual se ajusta la estructura organizacional, de forma que ésta se ajuste al POA y, deberá contar con la participación de los niveles ejecutivo y operativo de acuerdo a sus funciones. El mencionado plan será aprobado por el Gerente General, e incluirá:

- a) **Objetivos y estrategias de implantación:** Se deberá establecer los resultados que se espera alcanzar en la implantación de la estructura organizacional adoptada, incluyendo la descripción de las actividades que se desarrollarán para alcanzar dichos objetivos.
- b) **Cronograma:** Se deberá determinar las fechas y los plazos en que se llevarán a cabo las actividades de implantación.
- c) **Recursos:** Se deberá definir los recursos humanos y financieros que se estimen necesarios para implantar el plan.
- d) **Responsables de la implantación:** se establecerán los responsables involucrados de cada Gerencia y/o Departamento.
- e) **Programa de difusión:** se diseñarán programas de difusión y orientación mediante manuales, guías o instructivos, a fin de internalizar y/o capacitar a funcionarios involucrados, sobre los cambios a ser introducidos en la estructura organizacional.

ELABORADO POR: JDP VoBo 	REVISADO POR: JDP VoBo 	APROBADO POR: GG VoBo 
FECHA: 16/03/2015	FECHA: 16/03/2015	FECHA:
Página 15		

- f) Seguimiento: deberán realizarse acciones de seguimiento para realizar ajustes necesarios en la estructura vigente.

Artículo 23. Responsable del Proceso de Implantación del Diseño o Rediseño Organizacional

El proceso de implantación estará dirigido, coordinado y supervisado por el Departamento de Planificación, que procederá a la implementación del diseño organizacional en coordinación con las unidades organizacionales involucradas.

Artículo 24. Periodo de Tiempo para la Ejecución del Proceso de Implantación del Diseño o Rediseño Organizacional

La implantación del diseño o rediseño organizacional, cuando sea producto del análisis organizacional planteado en la elaboración del POA, se realizará hasta el primer trimestre del año en curso.

La implantación podrá proporcionar los elementos para realizar cambios en el Plan Operativo Anual, si corresponde, conforme lo establecen las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.

ELABORADO POR: JDP VoBo 	REVISADO POR: JDP VoBo 	APROBADO POR: GG VoBo 
FECHA: 16/03/2015	FECHA: 16/03/2015	FECHA:
Página 16		