
	REGLAMENTO	E-EMP/GG/RESOA/110
	SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	Versión 2



REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

	Elaborado por:	Revisado por:		Aprobado por:
Nombre:	Ing. Juan Pablo Mamani Ch.	Lic. Fernando Silva	Lic. Luis Mollinedo	Ing. Avelino Flores
Cargo:	Responsable SGC a.i.	Jefe de Planificación y Proyectos	Jefe de Administración y Personal	Gerente General
Firma:				
Fecha:	07-08-2015			

	REGLAMENTO	E-EMP/GG/RESOA/110
	SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	Versión 2

CONTENIDO

CAPITULO I.....	1
DISPOSICIONES GENERALES	1
Artículo 1°.- (CONCEPTO DEL SOA).....	1
Artículo 2°.- (DEFINICIÓN DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO).	1
Artículo 3°.- (OBJETIVOS DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO).....	1
Artículo 4°.- (PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA).....	1
Artículo 5°.- (ALCANCE DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO).....	2
Artículo 6°.- (APROBACIÓN, VIGENCIA Y DIFUSIÓN DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO). 2	
Artículo 7°.- (RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN Y OPERACIÓN DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA).	2
Artículo 8°.- (REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EMAPA).	3
Artículo 9°.- (CLAÚSULA ESPECIAL DE PREVISIÓN)	3
Artículo 10° (ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EMAPA).	3
CAPÍTULO II	4
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	4
Artículo 11°.- (PROPÓSITO Y OBJETIVO DEL PROCESO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL).....	4
Artículo 12°.- (MARCO DE REFERENCIA O BASE LEGAL PARA EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL).....	4
Artículo 13°.- (PROCESO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL).....	4
Artículo 14°.- (FORMALIZACIÓN DEL PROCESO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL).....	6
Artículo 15°.- (UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCESO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL).....	6
Artículo 16°.- (PERIODO DE EJECUCIÓN DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL).....	6
Artículo 17°.- (ANÁLISIS COYUNTURAL).....	7
CAPÍTULO III.....	7
DISEÑO Y REDISEÑO ORGANIZACIONAL.....	7
Artículo 18°.- (OBJETIVO DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL).....	7
Artículo 19°.- (CRITERIOS PARA EJECUTAR LAS ETAPAS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL).....	7
Artículo 20°.- (FORMALIZACIÓN Y APROBACIÓN DE MANUALES).....	10
Artículo 21°.- (COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN ORGANIZACIONAL).	10
IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	13
Artículo 25°.- (PLAN DE IMPLANTACIÓN).	13
Artículo 26°.- (REQUISITOS PARA LA IMPLANTACIÓN).	14
Artículo 27°.- (UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN).	14
Artículo 28°.- (PERIODO DE IMPLANTACIÓN).	14

	REGLAMENTO	E-EMP/GG/RESOA/110
	SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	Versión 2

REGLAMENTO ESPECÍFICO
SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

CAPITULO I
DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1°.- (CONCEPTO DEL SOA).

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

Artículo 2°.- (DEFINICIÓN DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO).

El Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos (EMAPA), establece la metodología y forma para realizar los ajustes necesarios a la estructura organizacional, con la finalidad de dar cumplimiento al Programa de Operaciones Anual, de acuerdo las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa aprobadas mediante R.S. 217055 del 20 de mayo de 1997.

Artículo 3°.- (OBJETIVOS DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO).


Los objetivos del presente Reglamento Específico son:

- ✓ Direccionar la ejecución de los procesos de: Análisis organizacional, diseño organizacional y su implantación.
- ✓ Definir responsabilidades para la elaboración y seguimiento de los procesos de análisis, diseño y/o rediseño e implantación.
- ✓ Determinar los plazos para el análisis organizacional y diseño organizacional, así como su aplicación de acuerdo a la naturaleza y necesidades de EMAPA.

Proporcionar criterios y elementos técnico-administrativos a nivel operativo, para llevar adelante el proceso de diseño y/o rediseño de la estructura organizacional de EMAPA.

Artículo 4°.- (PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA).

Los principios que sustentan el Sistema de Organización Administrativa, aplicados a EMAPA, son los siguientes:

	REGLAMENTO	E-EMP/GG/RESOA/110
	SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	Versión 2

a) Estructuración Técnica.

EMAPA definirá su estructura en función a su Plan Estratégico Institucional y el Programa de Operaciones Anual, aplicándose criterios y metodologías técnicas de organización administrativa.

b) Flexibilidad.

La conformación y funciones de EMAPA se adecuarán a los cambios internos y del entorno.

c) Formalización.

Las regulaciones en materia de organización administrativa deberán estar establecidas por escrito.

d) Servicio a los Clientes y Beneficiarios.

Las unidades organizacionales de EMAPA estarán orientadas a facilitar la satisfacción de las necesidades de los Clientes consumidores, compradores, pequeños y medianos productores agropecuarios.

Artículo 5°.- (ALCANCE DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO).

El presente Reglamento Específico es de uso y aplicación obligatoria en todas las áreas organizacionales y por todos los servidores públicos de EMAPA.

Ningún servidor público de EMAPA podrá alegar desconocimiento de las NB-SOA ni del presente Reglamento Específico, como excusa a omisión, infracción o violación de cualquiera de sus preceptos.

Artículo 6°.- (APROBACIÓN, VIGENCIA Y DIFUSIÓN DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO).

El presente Reglamento, debe ser aprobado y puesto en vigencia mediante Resolución Administrativa, emitida por la Gerencia General, después de cumplir con la compatibilización correspondiente mediante el Órgano Rector.

La Gerencia Administrativa Financiera en coordinación con la Unidad de Planificación y Proyectos son las responsables de difundir al interior de EMAPA el presente Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa.

Artículo 7°.- (RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN Y OPERACIÓN DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA).

De acuerdo al Art. 27 la Ley 1178, el Gerente General, como Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE), es responsable del proceso de implantación, operación y de los resultados del Sistema de Organización Administrativa, bajo los principios establecidos en las Normas Básicas.

Elaborado por: EMAPA/GG/UPP/FSV/jpm	Fecha: 23/07/15	Página 2 de 14
-------------------------------------	-----------------	----------------

	REGLAMENTO	E-EMP/GG/RESOA/110
	SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	Versión 2

El análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos es también responsabilidad de los Gerentes de Área, Jefes de Unidad y de todos los servidores públicos dependientes de EMAPA en el ámbito de su competencia.

Las funciones de coordinación y monitoreo de todas las actividades, relacionadas con el análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional serán ejercidas por la Gerencia Administrativa Financiera y la Unidad de Planificación y Proyectos.

Artículo 8°.- (REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EMAPA).

El presente Reglamento Específico, deberá ser actualizado cuando el Órgano Rector realice modificaciones a las NB-SOA y cuando se justifiquen modificaciones al sistema de acuerdo a la experiencia en la aplicación, a la dinámica administrativa, a las observaciones y recomendaciones fundamentadas que formulen las diferentes áreas organizacionales de EMAPA, sin contravenir los principios que rigen las NB-SOA, las disposiciones legales vigentes y principios técnico generales en materia de organización.


La Gerencia Administrativa Financiera por lo menos una vez al año realizará una evaluación sobre la implantación del SOA en EMAPA.

Artículo 9°.- (CLAÚSULA ESPECIAL DE PREVISIÓN)

En caso de presentarse omisiones, contradicciones y/o diferencias de la interpretación del Reglamento Específico del SOA de EMAPA, éstas serán solucionadas considerando los alcances y previsiones de las NB-SOA, aprobadas mediante R.S. 217055 de fecha 20 de mayo de 1997.

Artículo 10° (ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EMAPA).

EMAPA adecuará, de ser necesaria su Estructura Organizacional, inmediatamente después de la aprobación del Programa de Operaciones Anual de Gestión y del Presupuesto, siempre y cuando el caso lo amerite, o cuando por motivos internos y/o externos se vea la necesidad justificada de realizar una modificación, en el marco de las NB -SOA y el presente Reglamento Específico.

	REGLAMENTO	E-EMP/GG/RESOA/110
	SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	Versión 2

CAPÍTULO II ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Artículo 11°.- (PROPÓSITO Y OBJETIVO DEL PROCESO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL).

El Análisis Organizacional se efectuará con el propósito de evaluar si la estructura organizacional de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos ha contribuido al logro de los objetivos institucionales establecidos en el Plan Estratégico Institucional y el Programa de Operaciones Anual.

El objetivo del proceso de análisis organizacional es identificar si la estructura organizacional ha constituido un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos propuestos en el programa de operaciones, evaluando fundamentalmente:

- ☞ Calidad de los servicios y/o bienes proporcionados a los usuarios.
- ☞ La efectividad de los procesos.
- ☞ La rapidez de respuesta de la estructura organizacional frente a los cambios internos y externos.

Artículo 12°.- (MARCO DE REFERENCIA O BASE LEGAL PARA EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL).

Para llevar adelante el proceso de Análisis Organizacional se requiere contar con la siguiente información: Disposiciones legales vigentes en materia de organización, Plan Estratégico Institucional, Programa de Operaciones Anual, diagnósticos, informes de auditorías y otros documentos relevantes. Todos los documentos descritos constituyen el marco de referencia para analizar la estructura organizacional de EMAPA.


El análisis organizacional deberá incluir un análisis prospectivo para determinar la necesidad o no de ajustar la estructura organizacional para el logro de los objetivos.

Artículo 13°.- (PROCESO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL).

El Análisis Organizacional deberá incluir el análisis retrospectivo, el análisis prospectivo y la formalización del análisis organizacional:

a) Criterio para realizar el Análisis retrospectivo

Cada área organizacional evaluará, si la unidad pudo cumplir con los objetivos de la gestión pasada y el primer semestre de la gestión en curso (o un periodo de tiempo determinado en caso de ser necesario); en concordancia con el Programa de Operaciones Anual. Posteriormente, deberán remitir un informe o reporte correspondiente a la Gerencia Administrativa Financiera.

	REGLAMENTO	E-EMP/GG/RESOA/110
	SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	Versión 2

Para la evaluación las Gerencias y Unidades deberán tener en cuenta los siguientes elementos organizacionales de análisis:


- ☞ **En el servicio y/o bien entregado a los clientes** se determinará si los bienes comercializados y/o servicios que presta la institución a los clientes han satisfecho las necesidades de los mismos, se evaluará si la cantidad y calidad de los servicios que presta la entidad cumple con los parámetros de medición predeterminados.
- ☞ **En los procesos y procedimientos**, se analizará si éstos se llevan a cabo para satisfacer las necesidades de los clientes y beneficiarios en términos de si el objetivo del proceso forma parte de los objetivos determinados para EMAPA; si estas operaciones se asignaron correctamente a las Gerencias y Unidades; si los resultados esperados e indicadores son cuantificables y medibles en términos reales, al mismo tiempo se debe analizar si se utilizaron correctamente los recursos asignados y si los procesos están formalizados en documentos revisados y aprobados por autoridad competente.
- ☞ **En las Gerencias y Unidades**, se determinará si la conformación de las mismas han constituido un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos propuestos, evaluando si las funciones asignadas responden a los procesos, si no existe duplicidad en las funciones, si tienen claramente delimitado su ámbito de competencia, si los niveles y equipos de trabajo están conformados adecuadamente y responden a los objetivos de gestión.
- ☞ **En los canales de comunicación e instancias de coordinación**, verificar si están formalmente establecidos; si se usan de forma eficaz y eficiente facilitando los flujos de información entre equipos de trabajo; si cuentan con información pertinente, clara y verificable que permita la oportuna toma de decisiones.
- ☞ **En el análisis de flexibilidad de la estructura organizacional**, se debe analizar el grado de flexibilidad frente a las necesidades de cambios internos y del entorno, como también las contingencias que ocasionan desvíos de la programación a las estrategias institucionales definidas para el alcance de los objetivos de EMAPA.

b) Criterio para realizar el Análisis Prospectivo.

Se analizarán y expondrán las modificaciones propuestas en materia de estructura, servicios, procesos, procedimientos, coordinación y otros aspectos organizacionales, adecuando la estructura a las actividades que ejecutarán y las funciones que desempeñarán para el logro de los objetivos de la próxima gestión, en función del Programa de Operaciones Anual. Esta información deberá estar plasmada en un reporte que emita cada gerencia o unidad del análisis organizacional.

Con el análisis prospectivo, la Unidad de Planificación y Proyectos deberá identificar las áreas, unidades, niveles y sus principales funciones, para que en base a ello la Gerencia Administrativa y Financiera identifique los cargos y cantidad de los mismos, todo esto en coordinación con las gerencias y unidades.

Elaborado por: EMAPA/GG/UPP/FSV/jpm	Fecha: 23/07/15	Página 5 de 14
-------------------------------------	-----------------	----------------

	REGLAMENTO	E-EMP/GG/RESOA/110
	SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	Versión 2

Artículo 14°.- (FORMALIZACIÓN DEL PROCESO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL).

El proceso de Análisis Organizacional será formalizado a través de un informe de Diagnóstico Organizacional de la Gerencia Administrativa Financiera, que deberá contener si corresponde:

- ✓ Adecuación, fortalecimiento, fusión, supresión y/o creación de áreas y/o unidades, como resultados del diagnóstico.
- ✓ Reubicación de las diferentes unidades en la estructura organizativa.
- ✓ Supresión o creación de cargos.
- ✓ Redefinición de canales y medios de comunicación interna.
- ✓ Redefinición de instancias de coordinación interna y de relación interinstitucional.
- ✓ Rediseño de procesos.
- ✓ Supresión o establecimiento de nuevos procesos.
- ✓ Establecimiento de parámetros de medición de la Calidad de Servicios.
- ✓ Resultados y recomendaciones del proceso de análisis organizacional realizado.

Este documento deberá ser consensado con las diferentes gerencias y unidades organizacionales y posteriormente presentado al Gerente General para su aprobación como paso previo para continuar con el proceso de Diseño Organizacional, situación en la cual, deberá tomar en cuenta:

Artículo 15°.- (UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCESO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL).

Es responsabilidad de la Gerencia Administrativa Financiera y Unidad de Planificación y Proyectos en coordinación con las gerencias de área y unidades realizar el análisis organizacional de EMAPA (Análisis retrospectivo y prospectivo).

La Unidad de Planificación y Proyectos deberá identificar las áreas, unidades, niveles y sus principales funciones.

La Gerencia Administrativa y Financiera identificará los cargos, sus funciones y la cantidad necesaria de funcionarios que son necesarios para llevar adelante las actividades.


En caso de requerirse personal técnico especializado, se podrá recurrir al concurso de otros funcionarios de la propia entidad o a la contratación de consultoría externa.

Artículo 16°.- (PERIODO DE EJECUCIÓN DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL).

El Proceso de Análisis Organizacional se iniciará antes del mes de agosto, a efectos de ser incorporado al Programa de Operaciones Anual.

El Análisis Organizacional podrá iniciarse de manera extraordinaria en otra fecha, fundamentando debidamente dicha decisión.

Elaborado por: EMAPA/GG/UPP/FSV/jpm	Fecha: 23/07/15	Página 6 de 14
-------------------------------------	-----------------	----------------

	REGLAMENTO	E-EMP/GG/RESOA/110
	SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	Versión 2

Artículo 17°- (ANÁLISIS COYUNTURAL).

EMAPA podrá realizar también el análisis organizacional en el momento que considere oportuno, a fin de solucionar problemas de carácter coyuntural que se presente durante la gestión.

Este análisis podrá ser de carácter parcial, tomando solo aquellos elementos organizacionales que requieran de un ajuste. Este análisis es realizado por la Gerencia Administrativa Financiera y la Unidad de Planificación y Proyectos en coordinación con las Gerencias de Área y/o unidades organizacionales sujetos de este análisis.

Existirá un plazo de tiempo no mayor a los sesenta (60) días hábiles a partir de la solicitud presentada por el área que será objeto de análisis de su estructura.

CAPÍTULO III
DISEÑO Y REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Artículo 18°.- (OBJETIVO DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL).

El diseño organizacional tiene por objeto definir y/o ajustar la estructura de EMAPA, sobre la base de los resultados del análisis organizacional, concordante con la Programación de Operaciones Anual aprobado para la próxima gestión.

Los resultados que se obtengan del proceso de diseño o rediseño organizacional, proporcionan el marco para llevar a cabo el proceso de diseño organizacional de EMAPA, de manera que la estructura organizacional se constituya en un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos propuestos en la Institución y satisfacer las necesidades de sus clientes y beneficiarios.

Artículo 19°.- (CRITERIOS PARA EJECUTAR LAS ETAPAS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL).


De las conclusiones y resultados del Análisis Organizacional, los ajustes podrán incidir en:

a) Identificación de clientes, y las necesidades de servicios.

EMAPA de acuerdo al Plan Estratégico Institucional, a los Planes de Gobierno y al Plan Nacional de Desarrollo, deberá identificar el segmento de los clientes internos y externos de los productos y servicios emergentes de las competencias establecidas para EMAPA, identificando sus requerimientos, a fin de proporcionar nuevos bienes y/o servicios o rediseñar los existentes, todo en función al marco legal que establece las competencias y alcances de los mismos.

Los clientes internos (o usuarios) están constituidos por los servidores públicos de las unidades organizacionales de la empresa.

Elaborado por: EMAPA/GG/UPP/FSV/jpm	Fecha: 23/07/15	Página 7 de 14
-------------------------------------	-----------------	----------------

	REGLAMENTO	E-EMP/GG/RESOA/110
	SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	Versión 2

Los clientes y/o usuarios externos son: productores agrícolas, compradores de los productos EMAPA, población en general, actores sociales relacionados con la empresa, cooperación internacional, municipios, prefecturas y otros entes que reciben un bien o servicio de EMAPA.

b) Identificación de los servicios y/o bienes que satisfacen necesidades.

EMAPA de acuerdo al Plan Estratégico Institucional, a los Planes de Gobierno y al Plan Nacional de Desarrollo, revisará el listado de los bienes y/o servicios que ofrece a clientes externos y/o internos, para priorizarlos según las políticas institucionales, atribuciones de la empresa y todo el marco normativo correspondiente.

c) Diseño y/o rediseño de los procesos, resultados e indicadores.

La Unidad de Planificación y Proyectos en coordinación con las áreas, identificará los procesos principales por los cuales se generan los bienes y/o servicios para los clientes, además de sus resultados e indicadores. Estos deberán ser actualizados sobre la base de los nuevos requerimientos o necesidades a satisfacer.


Todos los ajustes del diseño de los procesos serán incorporados en el Manual de Procesos y Procedimientos, que contendrá:

- ☞ Denominación y objetivo del proceso.
- ☞ Normas de operación
- ☞ Descripción del proceso.
- ☞ Diagramas de flujo.
- ☞ Formularios y otras formas utilizadas.

Si el rediseño de los procesos se realiza hasta el nivel de procedimientos, seguirán las siguientes etapas:

- ☞ Ordenamiento lógico y secuencial de las tareas necesarias para llevar a cabo las operaciones.
- ☞ Identificación de los insumos que requieran los procedimientos y sus especificaciones.
- ☞ Identificación de la unidad responsable de la ejecución de cada tarea.
- ☞ Descripción de los registros, formularios y otros.
- ☞ Identificación de los resultados verificables.
- ☞ Determinación de indicadores para la evaluación de resultados.

Los resultados del proceso de diseño o rediseño deberán permitir la eliminación de las operaciones y las tareas ineficientes, superpuestas o duplicadas.

	REGLAMENTO	E-EMP/GG/RESOA/110
	SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	Versión 2

d) Conformación de Áreas y Unidades Organizacionales en EMAPA.

La determinación de nuevas áreas y unidades organizacionales estará en función de los resultados y recomendaciones del proceso de análisis organizacional, así como de la identificación de los clientes y sus necesidades que deben satisfacerse, de los procesos a modificar o de los nuevos a diseñar.

En caso necesario se conformarán nuevas unidades organizacionales asignándoles la ejecución de un proceso, o de una o más operaciones, de acuerdo a la especialización, carga o división del trabajo, de forma que sean distribuidas todas las operaciones, especificando su ámbito de competencia.

e) Niveles Jerárquicos.

EMAPA, para la determinación de los niveles jerárquicos, se regirá de acuerdo a lo establecido en las NB-SOA, reconociéndose por tanto tres niveles jerárquicos dentro de su estructura organizacional:

- ☞ **Nivel Directivo:** en el cual se establecen objetivos, políticas y las estrategias de la entidad
- ☞ **Nivel Ejecutivo:** en el cual se aplican las políticas y se toman las decisiones para el funcionamiento de la entidad de acuerdo con los lineamientos definidos en el nivel directivo.
- ☞ **Nivel Operativo:** donde se ejecutan las operaciones de la entidad.

f) Tipo de Autoridad.

Se determina el tipo de autoridad de cada unidad necesaria para la ejecución de las operaciones asignadas, en relación a su jerarquía las mismas que pueden ser:


- **Autoridad lineal,** cuando existe una dependencia, autoridad jerárquica para normar, dirigir además de controlar los procesos y actividades que se llevan a cabo en las unidades organizacionales de dependencia directa.
- **Autoridad funcional,** cuando existe una dependencia y autoridad para normar, dirigir y controlar procesos y actividades específicas que se llevan a cabo en unidades organizacionales que no están bajo dependencia directa.

g) Alcance de Control.

Para determinar el número de unidades bajo la dependencia directa de una unidad jerárquica superior, deberá tomarse en cuenta el principio de ámbito máximo de supervisión, las disposiciones legales establecidas en la organización del Órgano Ejecutivo.

El nivel que corresponde a las Gerencias de Área de la estructura central, podrá contar con un máximo de cinco jefaturas de unidad cuya, creación deberá ser debidamente justificada y por debajo de las jefaturas de unidad no podrá crearse ningún otro nivel jerárquico inferior. El número de jefaturas deberá ser tal que su dimensión no diluya la capacidad de dirección.

Elaborado por: EMAPA/GG/UPP/FSV/jpm	Fecha: 23/07/15	Página 9 de 14
-------------------------------------	-----------------	----------------

	REGLAMENTO	E-EMP/GG/RESOA/110
	SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	Versión 2

h) Unidades organizacionales para programas y proyectos.

Para la ejecución de programas y en concordancia con el Programa de Operaciones Anual, se podrán crear unidades organizacionales específicas para la ejecución de programas especialmente bajo convenios, siempre y cuando ninguna unidad de EMAPA pueda ejecutarlas, la vigencia de las unidades creadas será limitada al cumplimiento de los objetivos y su dependencia será establecida de acuerdo al área en la cual se desenvuelva.

Artículo 20°.- (FORMALIZACIÓN Y APROBACIÓN DE MANUALES).

El diseño organizacional se formalizará en los siguientes documentos, los cuales serán aprobados mediante Resolución de Expresa del Gerente General:

a) Manual de Organización y Funciones que incluye:

- ☞ Las disposiciones legales que regulan la estructura.
- ☞ Los objetivos institucionales.
- ☞ El organigrama.

Para las unidades del nivel jerárquico superior:

- ☞ Los objetivos.
- ☞ El nivel jerárquico y relaciones de dependencia.
- ☞ Las funciones.
- ☞ Las relaciones de coordinación interna y externa.

Para otras unidades:

- ☞ La relación de dependencia.
- ☞ Las funciones.

b) Manual de Procesos, que incluye:


- ☞ La denominación y objetivo del proceso.
- ☞ Las normas de operación.
- ☞ La descripción del proceso y sus procedimientos.
- ☞ Los diagramas de flujo.
- ☞ Los formularios y otras formas utilizadas.

Artículo 21°.- (COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN ORGANIZACIONAL).

Los medios oficiales de comunicación en EMAPA son: memorándums, notas internas, instructivos, comunicaciones internas y circulares.

Todos los gerentes y jefes de unidad informarán por escrito periódicamente de sus respectivas actividades y resultados y/o cuando el Gerente General de EMAPA lo considere necesario.

Elaborado por: EMAPA/GG/UPP/FSV/jpm	Fecha: 23/07/15	Página 10 de 14
-------------------------------------	-----------------	-----------------

	REGLAMENTO	E-EMP/GG/RESOA/110
	SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	Versión 2

a) Definición de canales y medios de comunicación

En EMAPA existirá una cadena de mando a través de la cual fluyan las instrucciones y comunicaciones de manera descendente y ascendente.

Se utilizará en mayor medida la comunicación cruzada entre los diferentes niveles que no tienen relaciones directas de autoridad o subordinación, con el propósito de acelerar el flujo de información y coordinación de esfuerzos para el logro de los objetivos de la Empresa.

Para la definición de los canales de comunicación descendente, ascendente y cruzada y sus respectivos medios de comunicación, se considerará lo siguiente:

- ☞ La cadena de mando en la comunicación descendente y ascendente.
- ☞ El tipo de información que se transmitirá regularmente.
- ☞ Alcance, canales y medios de comunicación.
- ☞ Frecuencia y fluidez de la información.

b) Coordinación y Comunicación interna

Se establece como niveles de coordinación en EMAPA, a los consejos, comités o comisiones que se conformen de manera especial para tratar temas de gestión administrativa e institucional.

Los Consejos, cuya misión será la de regular las políticas y estrategias para el logro de los objetivos de EMAPA, estarán conformados por el Gerente General, los Gerentes, Jefes de Unidad y funcionarios cuya especialidad justifique, podrán ser normativos o técnicos y permanentes o transitorios de acuerdo a su duración.

Los Comités, cuya función será guiar y dar consejo, podrán ser informativos, de asesoramiento o de resolución de problemas.


Tendrán la potestad de recomendar soluciones y estarán conformados por los gerentes, jefes de unidad y/o servidores públicos cuya especialidad justifique. Estos Comités podrán ser permanentes o temporales y serán creados por la Gerencia General.

Las Comisiones, que se conformarán con el propósito de cumplir una misión específica a cuyo término se disolverán. Estas podrán estar conformadas por personal de diferentes niveles de la estructura organizacional de EMAPA y ser de carácter técnico o administrativo, las mismas se formalizarán a través de memorándums de la gerencia a la que pertenecen.

c) Normas para la Conformación de Consejos, Comités o Comisiones

Las instancias de coordinación interna bajo el nombre de consejo, comités o comisión, para coordinar actividades entre las distintas unidades organizacionales, considerarán lo siguiente:

Elaborado por: EMAPA/GG/UPP/FSV/jpm	Fecha: 23/07/15	Página 11 de 14
-------------------------------------	-----------------	-----------------

	REGLAMENTO	E-EMP/GG/RESOA/110
	SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	Versión 2

- ✓ Tendrán un responsable que planifique la reunión, prepare la agenda, verifique que los resultados del trabajo realizado estén disponibles con antelación para todos los miembros, formule propuestas, dirija al consejo, comité o comisión e integre los informes y/o recomendaciones.
- ✓ El responsable de la dirección de cualquier instancia de coordinación interna, deberá definir si sus miembros tienen la potestad o no de tomar decisiones, hacer recomendaciones o solamente deliberar y darle al Gerente General informes y/o recomendaciones sobre el asunto que es considerado.
- ✓ Según se constituyan en: consejos, comités o comisiones, su conformación respecto al personal que participará deberá estar previamente establecido.
- ✓ Su trabajo deberá estar limitado al tema o temas que puedan manejarse en una discusión de grupo.
- ✓ Las actas de reuniones deberán circular para su corrección o modificación antes de que se apruebe el texto final.
- ✓ La conformación de consejos, comités o comisiones deberá estar respaldada mediante Resolución Administrativa de Gerencia General para consejo y comisión, mientras que los comités serán creados por el Directorio. Para su creación, se deberá establecer: El objetivo de la instancia de coordinación, las funciones específicas, la unidad encargada de la instancia, el carácter temporal o permanente y la periodicidad de las sesiones.

d) Definición y formalización de los tipos e instancias de relación interinstitucional

En EMAPA existen los siguientes tipos de relacionamiento interinstitucional:

- ✓ **Relaciones Comerciales** con todos los clientes que compran, consumen o utilizan los productos y/o servicios de EMAPA, ya sean del sector público o privado.
- ✓ **Relaciones de Complementación** con entidades públicas o privadas que requieran el concurso de EMAPA.


Para el tratamiento de asuntos de competencia compartida entre EMAPA y otras entidades que no pudieran resolverse a través de gestiones directas, las instancias de relaciones interinstitucionales se formalizarán mediante convenios u otros instrumentos legales.

e) Servicio al cliente externo (usuario)

La Unidad de Planificación y Proyectos en coordinación con las áreas de EMAPA, implementarán mecanismos para:

- ☞ La obtención de retroalimentación de parte de los usuarios sobre la calidad de los servicios y/o bienes prestados.
- ☞ Los medios de comunicación necesarios para facilitar la orientación al público, en los trámites y gestiones, que requiera realizar.

Elaborado por: EMAPA/GG/UPP/FSV/jpm	Fecha: 23/07/15	Página 12 de 14
-------------------------------------	-----------------	-----------------

	REGLAMENTO	E-EMP/GG/RESOA/110
	SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	Versión 2

📁 La recepción, el registro, la canalización y el seguimiento de sugerencias, reclamos, denuncias o cualquier otro asunto similar.

Artículo 22°.- (UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCESO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL).

La Gerencia Administrativa Financiera realizará la dirección y ejecución del proceso.

La aprobación del Diseño Organizacional es responsabilidad del Gerente General de EMAPA.

Artículo 23°.- (PERIODO).

El proceso de implantación de la estructura organizacional se iniciará una vez que la misma sea aprobada, hasta el primer trimestre de cada gestión.

CAPÍTULO IV
IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.

Artículo 24°.- (OBJETIVO DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN).

El proceso de implantación es el conjunto de actividades para llevar a la práctica los ajustes a la estructura organizacional definidas en el proceso de diseño o rediseño organizacional.

Artículo 25°.- (PLAN DE IMPLANTACIÓN).

El plan de implantación deberá considerar lo siguiente:

a) Objetivos y Estrategias de Implantación.

b) Cronograma.


Establecerá las actividades y los plazos necesarios para realizar las actividades definidas que generan un instrumento de seguimiento del trabajo de los responsables, tomando en cuenta los siguientes aspectos generales:

- ✓ Difusión de la Estructura Organizacional.
- ✓ Difusión del Manual de Organización y Funciones.
- ✓ Difusión del Manual de Procesos.
- ✓ Orientación, adiestramiento y/o capacitación de los funcionarios involucrados.
- ✓ Aplicación del plan de acuerdo con la estrategia aprobada.
- ✓ Seguimiento para realizar los ajustes necesarios.

c) Recursos humanos, materiales y financieros necesarios

La Gerencia Administrativa Financiera deberá especificar los recursos humanos necesarios y su competencia en relación a formación, experiencia, etc.

Elaborado por: EMAPA/GG/UPP/FSV/jpm	Fecha: 23/07/15	Página 13 de 14
-------------------------------------	-----------------	-----------------

	REGLAMENTO	E-EMP/GG/RESOA/110
	SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	Versión 2

Con relación a materiales se especificarán sus características, para el tema financiero se definirá el presupuesto de gastos requerido dentro de los límites presupuestarios de EMAPA, el mismo que deberá estar asignado en los programas de operaciones y en el presupuesto.

d) Responsables de la Implantación

- ✓ Del diseño de la implantación: la Gerencia Administrativa Financiera.
- ✓ De la ejecución global: los gerentes de área y jefes de unidad y todos los funcionarios de EMAPA.
- ✓ Del seguimiento y evaluación de los resultados: el Gerente General, por medio de la Gerencia Administrativa Financiera con una comisión de control de gestión conformada por un equipo de asesoramiento y/o apoyo y el personal designado por el Gerente General. Deberán participar durante todo el proceso el personal superior y el personal involucrado en los cambios organizacionales, para facilitar el logro de los objetivos planteados.

e) Programa de difusión, orientación, adiestramiento y capacitación a responsables y personal involucrado

Estas actividades estarán a cargo de la Unidad de Administración y de Personal.

Artículo 26°.- (REQUISITOS PARA LA IMPLANTACIÓN).

Son requisitos para la implantación, la puesta en marcha del Programa Anual de Operaciones, sus bases estratégicas y la disponibilidad de recursos humanos, físicos y financieros contemplados en el presupuesto anual.

Artículo 27°.- (UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN).

El proceso de implantación estará dirigido, coordinado y supervisado por la Gerencia Administrativa Financiera a través de su Unidad de Administración y de Personal, procederá a la implementación del diseño organizacional en coordinación con las unidades modificadas.

Artículo 28°.- (PERIODO DE IMPLANTACIÓN).

El periodo de inicio y finalización del proceso de implantación será determinado una vez que finalice el proceso de Diseño Organizacional, de acuerdo al cronograma elaborado por la Gerencia Administrativa Financiera. El tiempo máximo para la implantación será de 90 días calendario a partir de la aprobación de la nueva Estructura Organizacional.