

	REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA “COFADENA”	COD.: RE-SOA
		PÁGINA: 1 de 20

INDICE

REGLAMENTO ESPECÍFICO	3
DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	3
CAPITULO I DISPOSICIONES GENERALES	3
<i>Artículo 1. Definición del Sistema de Organización Administrativa</i>	3
<i>Artículo 2. Objetivos del Reglamento Específico</i>	3
<i>Artículo 3. Alcances del Reglamento Específico</i>	3
<i>Artículo 4. Interrelación con otros sistemas</i>	4
<i>Artículo 5. Revisión y actualización del reglamento</i>	4
<i>Artículo 6. Aprobación, vigencia y difusión del reglamento</i>	4
<i>Artículo 7. Responsable de la elaboración e implantación del Sistema de Organización Administrativa</i>	5
<i>Artículo 8. Cláusula de previsión</i>	5
CAPITULO II ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	6
<i>Artículo 9. Objetivo del proceso de análisis organizacional</i>	6
<i>Artículo 10. Marco de referencia o base legal para el análisis organizacional</i>	6
<i>Artículo 11. Proceso del análisis organizacional</i>	7
<i>Artículo 12. Unidad responsable del proceso de análisis organizacional</i>	8
<i>Artículo 13. Periodo de ejecución del proceso de análisis organizacional</i>	9
<i>Artículo 14. Análisis Coyuntural</i>	9
CAPITULO III DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL	9
<i>Artículo 15. Objetivo del proceso de diseño o rediseño organizacional</i>	9
<i>Artículo 16. Criterios para ejecutar las etapas diseño organizacional</i>	9
A) IDENTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS Y NECESIDADES DE SERVICIO	9
B) IDENTIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS Y/O BIENES QUE SATISFACEN NECESIDADES	10
C) DISEÑO Y/O REDISEÑO DE LOS PROCESOS, RESULTADOS E INDICADORES	10
D) CONFORMACIÓN DE ÁREAS Y UNIDADES ORGANIZACIONALES	11
E) NIVELES JERÁRQUICOS DE LA INSTITUCIÓN	11
F) (ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD)	12
G) (ALCANCE DE CONTROL)	12
H) (DESCONCENTRACIÓN)	13
I) (DISPOSICIÓN LEGAL PARA LA CREACIÓN DE UNIDADES ORGANIZACIONALES PARA PROGRAMAS)	13
<i>Artículo 17. Formalización y aprobación de manuales</i>	13
A) MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES:	13
B) MANUAL DE PROCESOS INCLUIRÁ:	14
<i>Artículo 18. Comunicación y coordinación organizacional</i>	14
A) (DEFINICIÓN DE CANALES Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN)	14
B) (DETERMINACIÓN DE INSTANCIAS DE COORDINACIÓN INTERNA)	15
C) (DEFINICIÓN Y FORMALIZACIÓN DE TIPOS E INSTANCIAS DE RELACIÓN INTERINSTITUCIONAL)	16
D) (SERVICIO AL USUARIO)	16
<i>Artículo 19. Unidad responsable del proceso de diseño organizacional</i>	16
<i>Artículo 20. Periodo de tiempo para la ejecución del proceso de diseño organizacional</i>	16
CAPITULO IV IMPLANTACION DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	17
<i>Artículo 21. Objetivo del proceso de implantación del diseño o rediseño organizacional</i>	17

	REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA “COFADENA”	COD.: RE-SOA
		PÁGINA: 2 de 20

Artículo 22.	<i>Plan de implantación</i>	17
A)	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE IMPLANTACIÓN	17
B)	CRONOGRAMA	17
C)	RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS NECESARIOS	17
D)	RESPONSABLES DE LA IMPLANTACIÓN	18
E)	PROGRAMA DE DIFUSIÓN, ORIENTACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN A RESPONSABLES Y PERSONAL INVOLUCRADO	18
Artículo 23.	<i>Requisitos para la implantación</i>	18
Artículo 24.	<i>Aprobación, ejecución y seguimiento del plan implantación</i>	18
Artículo 25.	<i>Unidad organizacional responsable de la ejecución del proceso de implantación del diseño o rediseño organizacional</i>	18
Artículo 26.	<i>Período de tiempo para la ejecución del proceso de implantación del diseño o rediseño organizacional</i>	18
GLOSARIO DE TÉRMINOS ADMINISTRATIVOS		19-20

	REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA “COFADENA”	COD.: RE-SOA
		PÁGINA: 3 de 20

REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

CAPITULO I DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1. Definición del Sistema de Organización Administrativa

El Sistema de Organización Administrativa es el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del Plan Estratégico Institucional y del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales¹.

Artículo 2. Objetivos del Reglamento Específico

El objetivo del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa es regular la implantación de este sistema en la Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional (COFADENA) estableciendo la normativa para:

- Realizar los procesos de análisis, diseño e implantación del diseño organizacional.
- Asignar responsabilidades para la realización de cada uno de los procesos mencionados.
- Determinar el tiempo de ejecución de cada proceso.

Artículo 3. Alcances del Reglamento Específico


El presente Reglamento Específico es de cumplimiento y aplicación obligatoria para todas las áreas y unidades organizacionales de la Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional (COFADENA), así como para todos y cada uno de los servidores públicos, sin distinción alguna de jerarquía.

Por lo tanto, tomando como referencia el ordenamiento del clasificador presupuestario, el RE-SOA aplica a los siguientes programas:

- | | |
|--|-----------------|
| ▪ Central | Oficina Central |
| ▪ Fabricación y Comercialización de Municiones | F.B.M. |
| ▪ Explotación de Recursos Hídricos | U.E.R.H. |
| ▪ Servicio Automotriz en General | ENAUTO |
| ▪ Cultivo y Comercialización de Caña | UPAB |

La aplicación del RE-SOA debe ser realizada asimilando el nuevo proceso de fusión en el régimen administrativo, exceptuando las Sociedades Anónimas Mixtas y Riesgos Compartidos.

¹ Resolución Suprema N° 217055 La Paz, 20 de mayo de 1997.

	REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA “COFADENA”	COD.: RE-SOA
		PÁGINA: 4 de 20

Artículo 4. Interrelación con otros sistemas

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

El Sistema de Organización Administrativa interactúa en mayor grado con los siguientes Sistemas:

- Con el Sistema de Programación de Operaciones considerando el Plan Estratégico Institucional, la misión y los objetivos institucionales, establece los objetivos de gestión, las operaciones y recursos de COFADENA, en base a los cuales se identifican las necesidades de organización. El sistema de Organización Administrativa prevé y establece la estructura organizacional para la elaboración y ejecución del Programa de Operaciones Anual.
- Con el Sistema de Administración de Personal se define en relación con el Sistema de Organización Administrativa las normas y procesos de programación de puestos, contratación y asignación de funciones del personal necesario para desarrollar las funciones de las unidades organizacionales. El Sistema de Organización Administrativa a su vez, conforma las áreas y unidades, establece medios de comunicación y coordinación interna y externa y procesos que sirven de base para la programación de puestos, la contratación y asignación de funciones.
- Con el Sistema de Control Gubernamental se establece disposiciones y normas básicas de control interno relativas al Sistema de Organización Administrativa, y ejerce el control sobre el funcionamiento del mismo. El Sistema de Organización Administrativa establece a su vez, los Manuales y Reglamento Específico de COFADENA, que sirven de base para el control Gubernamental.

Artículo 5. Revisión y actualización del reglamento


El presente Reglamento Específico será revisado por lo menos una vez al año por la Unidad de Seguimiento y Evaluación perteneciente a la Dirección de Planificación y actualizado por la Dirección Administrativa Financiera a través de su Unidad Administrativa, en función de:

- la experiencia derivada de su aplicación;
- la dinámica de la ciencia administrativa;
- las observaciones y recomendaciones fundamentadas que formulen los usuarios y,
- modificaciones que realice el órgano rector a las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.

Artículo 6. Aprobación, vigencia y difusión del reglamento

Aprobación

El Director de Planificación presentará al Gerente General para su visto bueno, el

	REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA "COFADENA"	COD.: RE-SOA
		PÁGINA: 5 de 20

Reglamento Específico actualizado por la Dirección Administrativa Financiera, cumplida la revisión y visto bueno, deberá ser enviado por el Gerente General al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, órgano rector del Sistema de Organización Administrativa para su compatibilización.

Recibida la compatibilización del órgano rector se remitirá al Gerente General para su aprobación mediante Resolución Administrativa, para luego ser revalidado por el Directorio de COFADENA.

Vigencia

El Reglamento entrará en vigencia a partir de la Resolución Administrativa de Aprobación.

Difusión

La Dirección de Planificación es la encargada de la difusión del Reglamento y de los instrumentos resultantes del Sistema de Organización Administrativa, Manual de Organización y Funciones, de Procesos, Organigramas y otros instrumentos organizacionales, a través de los diferentes medios disponibles incluyendo el Internet, documentación impresa, presentaciones audiovisuales, entre otras.

Asimismo se enviará una copia del Reglamento Específico compatibilizado al Consejo Técnico y de Coordinación y otra copia al Ministerio de Defensa.

Artículo 7. Responsable de la elaboración e implantación del Sistema de Organización Administrativa

Gerente General

Es responsabilidad del Gerente General en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva, de acuerdo al Art. 27 de la Ley 1178 y al artículo 9° de las Normas Básicas del SOA, la implantación del Sistema.


El Gerente General, puede delegar a otras áreas organizacionales la elaboración del Reglamento Específico y la coordinación, ejecución y seguimiento de la implantación del sistema, pero asume plena responsabilidad por el resultado de los mismos.

Dirección Administrativa Financiera

Es responsable de ejecutar, implementar y supervisar la aplicación del SOA.

Artículo 8. Cláusula de previsión

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

	REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA “COFADENA”	COD.: RE-SOA
		PÁGINA: 6 de 20

CAPITULO II ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Artículo 9. Objetivo del proceso de análisis organizacional

Evaluar el nivel de eficacia y eficiencia de la Estructura Organizacional con relación al logro de los objetivos de gestión, los planes sectoriales y el Programa de Operaciones Anual, mostrando la situación actual para sugerir las medidas correctivas necesarias.

Para lograr este objetivo, se deberá, previamente, mediante un análisis y evaluación, determinar la situación actual y posteriormente se adoptarán las acciones pertinentes para la prevención de riesgos.


Artículo 10. Marco de referencia o base legal para el análisis organizacional

El marco referencial de la institución para el análisis organizacional está constituido por:

- Los documentos legales de creación de la entidad y los que regulan la materia de su competencia
- Plan de Desarrollo Institucional
- El Programa de Operaciones Anual, su evaluación de la gestión anterior y los resultados obtenidos
- Manual de Organización y Funciones
- Manual de Procesos
- Informes de Auditoria
- Diagnósticos y planes de implantación
- Otros documentos que se consideren necesarios para realizar el análisis organizacional

El presente Reglamento está basado en las siguientes normas:

- Constitución Política del Estado
- Ley N° 1405 Ley Orgánica de la Fuerzas Armadas
- Ley de Organización del Poder Ejecutivo 3351 y su decreto reglamentario N° 28631 del 8 de Marzo de 2006
- La Ley N° 1178 que establece los Sistemas de Administración y Control de la Entidad Pública
- D.S. 23318-A de 3 de Noviembre de 1992, Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública.
- D.S. 26237 del 29 de Junio de 2001 que modifica los artículos 12,14 al 16, 18, 21 al 31 y 67 del Reglamento de Responsabilidad Por la Función Pública normado por el D.S. 23318-A del 3 de Noviembre de 1992.
- Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa que enmarca el contenido mínimo establecido por Resolución Suprema N° 217055 de fecha 20 de Mayo de 1997
- D.S. N° 10576 de Creación de COFADENA
- R.S. N° 174895 Autorización a la Explotación Industrial de minerales no metálicos
- R.S. N° 181135 Personalidad Jurídica – QUIMBABOL S.A.M.
- D.S. N° 13361 Designación a QUIMBABOL ejecutora del Complejo Industrial

	REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA “COFADENA”	COD.: RE-SOA
		PÁGINA: 7 de 20

- D.S. N° 16832 Creación de ENAUTO
- D.S. N° 16359 Fábrica de Municiones de Infantería – F.B.M.
- R.S. N° 167694 Unidad de Producción Agrícola Bermejo – U.P.A.B.
- R.S. N° 16785 Unidad de Explotación de Recursos Hídricos U.E.R.H.
- Otra normativa inherente vigente.

Artículo 11. Proceso del análisis organizacional

Para realizar el análisis organizacional se considerarán dos etapas:

- Etapa de análisis retrospectivo
- Etapa de análisis prospectivo

a) (Criterio para realizar el análisis retrospectivo)

Consiste en determinar la medida en que la estructura organizacional de COFADENA, contribuyó al logro de los objetivos plasmados en el POA. Se evaluará la gestión anterior, los periodos concluidos de la gestión en la que se realiza el análisis o un periodo de tiempo determinado si se considera necesario.

Se deben analizar los siguientes puntos:

Los servicios proporcionados a los usuarios, de forma directa o por terceros considerando:

- Su calidad, cantidad y cobertura
- Su oportunidad y frecuencia
- Si han satisfecho las necesidades de los usuarios tanto internos como externos

Los procesos y procedimientos, considerando:


- Si han permitido proporcionar los servicios de manera efectiva y eficiente.
- Si las operaciones componentes de los procesos, han sido asignados a cada área y unidad organizacional.
- Si los resultados obtenidos de cada proceso están de acuerdo con los objetivos de gestión señalados en el POA de COFADENA.

Las unidades y áreas organizacionales, considerando:

- Si las funciones de las unidades y áreas organizacionales guardan relación con los procesos, operaciones y procedimientos que realizan.
- Si existe duplicidad de funciones entre dos o más unidades.
- Si realizan funciones que no les corresponden.
- Si tienen delimitado claramente el límite de su autoridad.
- Si están ubicadas en el nivel jerárquico que les corresponde.

Los canales de comunicación, considerando:

- Si están formalmente establecidos
- Si la información que se maneja guarda las características de oportunidad, claridad y confiabilidad.

	REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA “COFADENA”	COD.: RE-SOA
		PÁGINA: 8 de 20

El análisis retrospectivo deberá realizarse en forma conjunta con el análisis de situación del Sistema de Programación de Operaciones.

b) (Criterio para realizar el análisis prospectivo)

Tomando como base los resultados del análisis retrospectivo se realizará un análisis prospectivo, que consiste en una evaluación de la situación futura que deberá afrontar COFADENA para lograr los objetivos planteados en el POA de la próxima gestión, con el fin de detectar si existe la necesidad de realizar ajustes a la estructura organizacional.

Deberán tomarse como criterios básicos, la naturaleza y volumen de las operaciones a realizarse, el presupuesto de recursos y gastos programados y la modalidad definida para la ejecución de las operaciones.

c) (Resultado y Formalización del análisis organizacional)

El análisis retrospectivo y el prospectivo se formalizarán en un documento de diagnóstico organizacional, que deberá contener los resultados y recomendaciones del proceso de análisis organizacional.


Este documento deberá ser consensuado con las diferentes Áreas y Programas, y presentado para su aprobación al Gerente General de COFADENA, para que a su vez lo presente al Directorio.

Mediante el documento de diagnóstico organizacional se podrán tomar decisiones respecto a los siguientes aspectos:

- Adecuar, crear, fusionar y suprimir actividades y funciones
- Crear, suprimir, adecuar y fusionar Unidades de la entidad en partes o en su totalidad
- Reubicar las diferentes Unidades en la Estructura
- Redefinir canales y medios de comunicación interna
- Redefinir instancias de coordinación interna y de relación interinstitucional
- Rediseñar procesos y procedimientos en general
- Diseñar e implantar adecuadas y modernas formas administrativas y operativas
- Otros específicos de la Organización

Artículo 12. Unidad responsable del proceso de análisis organizacional

La Dirección Administrativa Financiera de COFADENA es responsable de monitorear la ejecución del proceso de análisis organizacional en coordinación con las otras áreas y unidades, así como elaborar el documento de diagnóstico organizacional. Mediante requerimiento plenamente justificado, la unidad responsable de este proceso, podrá requerir a la MAE la contratación de terceros, para que realicen la tarea de análisis y diseño organizacional.

	REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA “COFADENA”	COD.: RE-SOA
		PÁGINA: 9 de 20

Artículo 13. Período de ejecución del proceso de análisis organizacional

El proceso de análisis organizacional debe ser realizado como parte del análisis de situación regulado en las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones.

El proceso de análisis organizacional se realizará al finalizar cada gestión, durante los meses de julio a septiembre.

Artículo 14. Análisis Coyuntural

COFADENA podrá realizar, adicionalmente, un análisis de la organización administrativa en el momento que considere oportuno, con el objeto de solucionar problemas de carácter coyuntural que se presente en el ejercicio de la gestión.

Este análisis podrá ser de carácter parcial, tomando solo aquellos elementos organizacionales que requieren de un ajuste. Este análisis deberá ser realizado por la Dirección Administrativa Financiera en coordinación con los responsables de áreas y programas sujetos de este análisis. Este análisis se aprobará por la dirección de Planificación.

El plazo máximo será de 30 días hábiles a partir de la solicitud presentada.

CAPITULO III DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Artículo 15. Objetivo del proceso de diseño o rediseño organizacional


Definir la estructura organizacional de COFADENA, de tal manera que permita el logro de los objetivos de gestión en forma eficiente y eficaz.

Artículo 16. Criterios para ejecutar las etapas diseño organizacional

Tomando como base las observaciones y recomendaciones resultantes del proceso de análisis organizacional y conforme a lo establecido en las Normas Básicas el Sistema de Organización Administrativa, se considerarán los siguientes aspectos:

a) Identificación de los usuarios y necesidades de servicio

- **Usuarios internos.** Constituidos por funcionarios públicos de COFADENA.
- **Usuarios externos.** Constituidos por otras entidades públicas y/o privadas y público en general.

	REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA "COFADENA"	COD.: RE-SOA
		PÁGINA: 10 de 20

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

Los servicios y bienes que brinda COFADENA, son los siguientes:

Descripción	Bienes	Servicios
OFICINA CENTRAL	_____	Ejecución de los proyectos económicos de la institución armada como aquellos de Desarrollo Nacional y Regional.
F.B.M. Fábrica Boliviana de Municiones	Munición calibre 7,62 x 51 mm y 5,56 x 45 mm., foguero, no letal, de acuerdo a requerimiento de las fuerzas armadas	Repotenciamiento de armas IV escalón
U.E.R.H. Unidad de Explotación de Recursos Hídricos	Filtros	Perforación de pozos surgentes de 4" y 6" para la provisión de agua. Limpieza de pozos
ENAUTO Empresa Nacional Automotriz	_____	Transformación de volantes en la zona franca de Cochabamba.
U.P.A.B. Unidad de Producción Agrícola Bermejo	Caña de azúcar	_____

Los bienes y servicios detallados en el cuadro anterior, deberán cumplir con las características de calidad, cantidad, oportunidad y frecuencia.

La anterior información servirá para ajustar los servicios y/o bienes ofrecidos de manera que cumpla con los requerimientos identificados en cada segmento de atención a los usuarios internos y externos.


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

Se procederá al ajuste de los procesos ya existentes o al diseño de los nuevos, bajo las siguientes modalidades:

A nivel de grandes operaciones.- Cuando la ejecución del proceso no requiera un procedimiento específico para su realización.

A nivel detallado o de procedimientos.- Cuando las tareas sean de carácter rutinario y se requiera estandarizar su ejecución. El nivel detallado seguirá 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.

	REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA "COFADENA"	COD.: RE-SOA
		PÁGINA: 11 de 20

- Descripción de los registros, formularios y otros.
- Identificación de los resultados verificables.
- Determinación de indicadores para la evaluación de resultados.
- Especificación del tiempo.

En el diseño o rediseño se deberá minimizar la burocracia, desarrollando procesos y procedimientos ágiles, eficaces y eficientes.

Se deberán considerar los criterios de calidad, costo, volumen de bienes y servicios, recursos humanos y financiero, su cobertura y tecnología.

d) Conformación de áreas y unidades organizacionales

De ser necesario se agruparán las unidades organizacionales, de acuerdo a su especialidad, para conformar áreas organizacionales.

Se deberá tomar en cuenta la fusión administrativa presupuestaria.

Se deberá limitar al máximo posible la creación de unidades organizacionales, velando que no exista duplicación de funciones y atribuciones, tanto horizontal como verticalmente.

El funcionamiento de la Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional (COFADENA), será factible en la medida que conlleve la mejor prestación de bienes y/o servicios, en términos de costo, oportunidad y calidad.

e) Niveles Jerárquicos de la institución

Los niveles jerárquicos de COFADENA, se establecerán como se muestra a continuación:

1. Nivel Normativo y de Decisión

- Directorio

Nivel de Asesoramiento y apoyo (Staff)


- Dirección de Auditoría Interna
- Informática

2. Nivel Ejecutivo, de Planificación

- Gerencia General
- Sub Gerencia

3. Nivel Operativo

- Dirección de Planificación
- Dirección de Investigación y Proyectos

	REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA “COFADENA”	COD.: RE-SOA
		PÁGINA: 12 de 20

- Dirección de Empresas
- Dirección de Bienes y Patrimonio e Infraestructura
- Dirección Administrativa Financiera
- Dirección Jurídica
- Gerencia de Programa F.B.M.
- Gerencia de Programa U.E.R.H.
- Gerencia de Programa ENAUTO
- Gerencia de Programa U.P.A..B.

4. Nivel de Ejecución

- Jefatura de Producción F.B.M.
- Jefatura de Comercialización F.B.M.
- Jefatura Administrativa Financiera F.B.M.
- Jefatura de Recursos Humanos F.B.M.
- Jefatura de Producción U.E.R.H.
- Jefatura de Comercialización U.E.R.H.
- Jefatura Administrativa Financiera U.E.R.H.
- Jefatura de Recursos Humanos U.E.R.H.
- Jefatura de Producción ENAUTO
- Jefatura de Comercialización ENAUTO
- Jefatura Administrativa Financiera ENAUTO
- Jefatura de Recursos Humanos ENAUTO
- Jefatura de Producción UPAB
- Jefatura de Operaciones UPAB
- Jefatura Administrativa Financiera UPAB
- Jefe de Recursos Humanos UPAB


f) (Asignación de autoridad)

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

- Autoridad lineal, cuando existe una dependencia y autoridad jerárquica para normar, dirigir y 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)

El número de áreas organizacionales dependientes de las Gerencias de programas, será de cinco como máximo.

	REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA “COFADENA”	COD.: RE-SOA
		PÁGINA: 13 de 20

h) (Desconcentración)

COFADENA en el marco de las NB-SOA, y en concordancia con el POA, tiene desconcentradas las unidades organizacionales de Gerencias de Programas mediante la emisión de una norma interna emitida por el Gerente General, que contiene al menos lo siguiente:

- Justificación técnica y económica
- Objetivos
- Ámbito de su competencia
- Funciones específicas
- Grado de autoridad

Estas unidades desconcentradas, por encontrarse física y geográficamente separadas de la Oficina Central de COFADENA, se caracterizan por no administrarse independientemente, solo toman decisiones operativas y de ejecución en función a las directrices del Nivel Ejecutivo.

i) (Disposición legal para la creación de unidades organizacionales para programas)

Para la ejecución de programas y en concordancia con el Programa de Operaciones Anual, se podrán crear unidades organizacionales específicas para la ejecución de los programas de COFADENA.

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 17. Formalización y aprobación de manuales

El diseño organizacional se formalizará en los siguientes documentos, los cuales serán aprobados mediante Resolución Administrativa:

- Manual de organización y funciones
- Manual de procesos


Cuyo contenido mínimo deberá contemplar lo establecido en el Número 15 de la Resolución Suprema N° 217055, que comprende:

a) Manual de organización y funciones:

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

Para las Unidades de nivel jerárquico superior:

- Los objetivos

	REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA “COFADENA”	COD.: RE-SOA
		PÁGINA: 14 de 20

- 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 incluirá:

- 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

Estos documentos son instrumentos técnicos de cumplimiento obligatorio.

Artículo 18. Comunicación y coordinación organizacional

a) (Definición de canales y medios de comunicación)

Una vez definidas las áreas y unidades organizacionales, se establecerán los canales de comunicación descendente, ascendente y cruzado y sus respectivos medios de comunicación, considerando lo siguiente:


- La cadena de mando en la comunicación descendente y ascendente
- El tipo de información que se transmitirá regularmente.
- La frecuencia y fluidez de la información
- El alcance y cobertura del medio de comunicación.

Según el tipo de información transmitir, los canales y medios de comunicación serán:

- **Descendentes.** Se utilizan cuando la comunicación fluye de los niveles superiores de la estructura organizacional hacia los inferiores siguiendo un orden de jerarquía y conducto regular.

En la comunicación descendente se tiene fundamentalmente los medios de instrucción por medio de hojas de ruta, notas, proveído, memorandums, órdenes del día, comunicados y otros.

- **Ascendentes,** cuando la comunicación fluye de los niveles inferiores de la estructura organizacional hacia los superiores respetando el orden jerárquico y siguiendo el conducto regular
- **Cruzados.** Se da entre una unidad organizacional y otra de nivel jerárquico menor, igual o superior, es decir, la información no sigue el conducto regular, sino que

	REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA “COFADENA”	COD.: RE-SOA
		PÁGINA: 15 de 20

emplea una comunicación directa a fin de lograr rapidez y comprensión en la información que se desea transmitir.

Todos los directores informarán por escrito, al Gerente General, de sus respectivas actividades y resultados, una vez al mes, o cuando el Gerente lo considere necesario, mediante informes de avance de la gestión.

Toda comunicación generada por las unidades organizacionales deberá estar aprobada y firmada por la autoridad competente, su difusión se realizará por los medios y modalidades establecidos.

En aquellos casos en lo que se pretenda modernizar o ajustar los medios de comunicación a través de nuevos modelos y técnicas, la unidad organizacional deberá proponer a la autoridad superior correspondiente y a la Unidad de Planificación para su análisis y consideración por el Gerente General.

b) (Determinación de instancias de coordinación interna)

Se establece como instancias de coordinación interna a los Consejos y Comisiones, para la atención y/o solución de temas de gestión administrativa e institucional. Estas instancias serán formalizadas mediante Resolución Administrativa del Gerente General, la cuál definirá el objetivo de la instancia de coordinación, las funciones específicas, los miembros, el responsable, las áreas o unidades participantes, el tiempo de funcionamiento, los resultados a lograr.


Consejo Técnico y de Coordinación, presidido por el Sub Gerente que tiene como misión regular las políticas y estrategias para el logro de los objetivos de COFADENA y está conformado por el siguiente personal:

- Sub Gerente
- Director Jurídico
- Director de Investigación y Proyectos
- Director de Empresas
- Director de Bienes, Patrimonio e Infraestructura
- Director Administrativo Financiero

Participarán de acuerdo a requerimiento de la Sub Gerencia:

- Asesor Jurídico y Económico
- Gerente de Programa F.B.M.
- Gerente de Programa U.E.R.H.
- Gerente de Programa ENAUTO
- Gerente de Programa UPAB

Consejos Técnicos de Programas, para los programas de la F.B.M., U.E.R.H., ENAUTO, UPAB; cada consejo técnico estará conformado por su Gerente de Programa, por el Asesor Legal, por sus respectivos Jefes. Estos consejos estarán presididos por los

	REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA “COFADENA”	COD.: RE-SOA
		PÁGINA: 16 de 20

Gerentes de los Programas y tienen la misión de regular las políticas y estrategias para el logro de los objetivos a nivel de programa. Estos Consejos coordinan directamente con el Sub Gerente.

Comisiones, se conformarán con el propósito de cumplir una misión específica a cuyo término se disolverán y podrán estar compuestas por personal de diferentes niveles de la estructura organizacional.

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

En COFADENA se tienen los siguientes tipos de relacionamiento institucional:

- Funcional. La Oficina Central con los Programas.
- Complementación. Con entidades públicas o privadas que requieran el concurso de COFADENA.

d) (Servicio al usuario)

Se generarán mecanismos de orientación destinados a facilitar las gestiones de los usuarios tanto internos como externos, como ser:

- Letreros
- Intranet
- Correo electrónico
- Página Web
- Boletines
- Comunicados

Para obtener retroalimentación sobre la calidad de los servicios prestados por parte de los usuarios se establecerá un buzón de sugerencias y reclamos en COFADENA.

Artículo 19. Unidad responsable del proceso de diseño organizacional


La Dirección de planificación a través de su Unidad de Planificación es responsable de la ejecución del proceso de diseño organizacional, para lo cual deberá coordinar con las otras áreas o unidades organizacionales de COFADENA.

En caso de contratarse a personas o empresas consultoras especializadas para que realicen esta tarea, la Dirección Administrativa constituirá la contraparte técnica en este proceso y la instancia de supervisión directa.

El Gerente General podrá designar áreas o unidades organizacionales responsables del proceso de Diseño Organizacional.

Artículo 20. Período de tiempo para la ejecución del proceso de diseño organizacional

El proceso de diseño o rediseño organizacional debe ser realizado posterior a la aprobación del informe de análisis organizacional por la máxima autoridad ejecutiva.

	REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA “COFADENA”	COD.: RE-SOA
		PÁGINA: 17 de 20

El proceso de diseño o rediseño organizacional se realizará durante los meses de octubre a diciembre de cada gestión.

CAPITULO IV IMPLANTACION DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Artículo 21. Objetivo del proceso de implantación del diseño o rediseño organizacional

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 22. Plan de implantación

La implantación del Diseño Organizacional, es el conjunto de actividades que se realizan para llevarlo a la práctica. Las actividades de implantación, deben estar programadas coherentemente, de tal manera que no se den hechos contradictorios que perjudiquen el proceso.

a) Objetivos y estrategias de implantación

Los objetivos de implantación deberán permitir reconocer claramente los resultados esperados. Tendrán que mostrar la mejora de los procesos operativos, de los servicios, del tiempo de emisión de reportes y otros indicadores.


Las Estrategias del plan de implantación deberán estar claramente definidas en el marco de las normas del Sistema de Organización Administrativa, los Planes Sectoriales y la Estrategia Institucional, coadyuvando al logro de los objetivos de dicho plan. Para esta tarea, se deberán establecer cronogramas que especifiquen las actividades a realizarse.

b) Cronograma

El Cronograma se desarrollará dentro de sus plazos y periodos establecidos, los cuales enmarcarán las operaciones, actividades, procesos y procedimientos de implantación, acompañados de estudios de mejoramiento administrativo para su aplicación.

c) Recursos humanos, materiales y financieros necesarios

Al plan de implantación se le proveerán recursos financieros, materiales y humanos, en la medida que se requieran, bajo el concepto de combinación óptima entre economía y resultados, asimismo se deberá contar con un Cronograma de aprovisionamiento, basado en el Programa de Operaciones Anuales.

	REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA “COFADENA”	COD.: RE-SOA
		PÁGINA: 18 de 20

d) Responsables de la implantación

La implantación del diseño organización estará a cargo del Director de Planificación, bajo la supervisión del Gerente General, para lo cual, el mencionado Director, deberá coordinar con las otras unidades organizacionales que componen COFADENA.

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

Los programas de difusión y adiestramiento se realizarán en la primera quincena de enero, estarán sujetos a revisión, análisis, actualización y adaptación de las necesidades que demanden las circunstancias, en este sentido, la unidad responsable es la Dirección de Planificación, quien tomará las previsiones correspondientes para dicho propósito.

Artículo 23. Requisitos para la implantación

Los requisitos para la implantación son:

- a) Seguir los planes Institucionales y sectoriales.
- b) Contar con la disponibilidad de recursos humanos, físicos, financieros.
- c) Contar con la autorización de la MAE.
- d) Enfocar el Sistema de Organización Administrativa al Programa de Operaciones Anual.

Artículo 24. Aprobación, ejecución y seguimiento del plan implantación

El plan de implantación deberá ser aprobado por la MAE, y debe cumplirse dentro de los plazos y metas definidas para el efecto, con los recursos humanos, materiales y financieros previstos, bajo los principios de eficiencia y eficacia.


Asimismo, debe existir un compromiso y apoyo de los servidores públicos en cargos de dirección, apoyo, asesoramiento y operativos involucrados en el proceso de implantación, la Dirección de Planificación será la encargada de realizar seguimiento y evaluación a los objetivos, actividades, metas e indicadores de logros definidos en el Plan de Implantación.

Artículo 25. Unidad organizacional responsable de la ejecución del proceso de implantación del diseño o rediseño organizacional

La Dirección de Planificación, es la responsable de la implantación y seguimiento del Diseño y Rediseño Organizacional.

Artículo 26. Período de tiempo para la ejecución del proceso de implantación del diseño o rediseño organizacional

El proceso de implantación del diseño o rediseño organizacional se realizará durante los meses de enero a marzo de la próxima Gestión.

	REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA “COFADENA”	COD.: RE-SOA
		PÁGINA: 19 de 20

GLOSARIO DE TÉRMINOS ADMINISTRATIVOS

El marco conceptual del Sistema de Organización Administrativa está dado en la Resolución Suprema N° 217055 y comprende las siguientes definiciones:

Estructura organizacional

Es el conjunto de áreas y unidades organizacionales interrelacionadas entre sí, a través de canales de comunicación, instancias de coordinación interna y procesos establecidos por una entidad, para cumplir con sus objetivos.

La estructura organizacional se refleja en el Manual de Organización y Funciones, Organigrama y el Manual de Procesos.

Área organizacional

Es parte de la estructura organizacional, conformada por la unidad cabeza de área, y en caso necesario, por varias unidades dependientes. El área organizacional cuenta con objetivos de gestión y funciones específicas.

Unidad organizacional

Una dependencia de la estructura organizacional a la que se le asigna uno o varios objetivos, desagregados de los objetivos de gestión, y funciones homogéneas y especializadas.

Ámbito de competencia

Es la determinación formal de atribuciones y funciones, dentro de cuyos límites se ejerce autoridad.

Autoridad lineal

Es la facultad de una unidad organizacional para normar, dirigir y controlar los procesos y actividades que se llevan a cabo en las unidades organizacionales de dependencia directa.

Autoridad funcional


Es la facultad que tiene una Unidad para normar y realizar el seguimiento de las actividades, dentro su ámbito de competencia, sobre otras áreas o unidades organizacionales que no están bajo su dependencia directa.

Función

Son los deberes o potestades concedidos a las entidades para desarrollar su finalidad o alcanzar su objetivo.

Operación o actividad

Es un conjunto de tareas establecidas de manera sistemática, para el logro de los objetivos de un área o unidad.

	REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA "COFADENA"	COD.: RE-SOA
		PÁGINA: 20 de 20

Proceso

Es el conjunto de operaciones secuenciales que deben ejecutarse para el balance de los objetivos de la entidad.

Tarea

Es cada una de las acciones físicas o mentales, o etapas para llevar a cabo una operación determinada.

Procedimiento

Es la secuencia de tareas específicas, para realizar una operación o parte de ella.

Tipos de relación interinstitucional

- a. **De tuición**, cuando la entidad tenga autoridad para ejercer el control externo posterior, la promoción y vigilancia del funcionamiento de los sistemas de administración y control interno, de otra entidad.
- b. **De relación funcional**, cuando la entidad ejerza autoridad funcional sobre otra en materias de su competencia.
- c. **De complementación**, cuando una entidad requiera interactuar con otra en asuntos de interés compartido.

Usuario

Ciudadano que utiliza los servicios y/o bienes que produce la entidad.