

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DIRIGIDO

**“ESTUDIO Y PROPUESTA DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN
ADMINISTRATIVA DE COFADENA”**

TUTOR ACADEMICO : Lic. REYNALDO BARBOSA

ELABORADO POR:

GUZMAN DEHEZA JUAN BENJAMÍN C.I. 3379364 L.P.

BARRIGA DELGADO MAURICIO C.I. 3355439 L.P.

LA PAZ - BOLIVIA
2006

INDICE

Pág.

INTRODUCCION

CAPITULO I GENERALIDADES

1.1	ANTECEDENTES	1
1.2	DEMANDA ORGANIZACIONAL	2
1.3	OBJETIVOS Y ALCANCES	3
1.4	PRODUCTOS ESPECIFICOS	4
1.5	METODOLOGIA	4

CAPITULO II REFERENCIAS CONCEPTUALES

2.1	INTRODUCCIÓN	6
2.2	ADMINISTRACIÓN	7
2.3	ORGANIZACIÓN	8
2.4	PLANIFICACIÓN	9
2.5	DIRECCIÓN	10
2.6	OPERACIÓN	10
2.7	CONTROL	11
2.8	GESTION PÚBLICA	11
2.9	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	12
2.10	ORGANIGRAMA	12
2.10.1	Diseño Organizacional	13
2.10.2	Departamentalización	14
2.10.3	Coordinación	14
2.10.4	Comunicación	15

2.10.5	Jerarquización	16
2.10.6	Autoridad	17
2.10.7	Macro y Micro Organigrama	18
2.11	MANUALES	19
2.11.1	Manual de Organización y Funciones	19
2.11.2	Manual de Procesos y Procedimientos	20
2.12	DIAGRAMAS DE FLUJO	21

MARCO REFERENCIAL JURÍDICO

2.13	INTRODUCCION	22
2.14	CONSTITUCION POLÍTICA DEL ESTADO	22
2.15	LEY ORGÁNICA DE LAS FUERZAS ARMADAS DE LA NACIÓN	22
2.16	LEY N° 1178 DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL	23
2.16.1	Finalidad de la Ley N° 1178	23
2.16.2	Alcance de la Ley	23
2.17	LA LEY SAFCO COMO SISTEMA	24
2.18	SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	26
2.19	INTERRELACION DEL SOA CON OTROS SISTEMAS	29
2.20	SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES	29
2.21	SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL	30
2.22	SISTEMA DE CONTROL GUBERNAMENTAL	30
2.23	NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	30
2.23.1	Reglamento Específico	31
2.24	CREACION DE COFADENA	32
2.25	VISIÓN DE COFADENA	32
2.26	MISIÓN DE COFADENA	33

CAPITULO III
METODOLOGIA

3.1	INTRODUCCION	34
3.2	TIPO DE INVESTIGACION	34
3.3	FUENTES DE INFORMACION	35
3.3.1	Fuentes de Información Secundaria	35
3.3.1.1	Información documental interna	35
3.3.1.2	Información documental externa	36
3.3.2	Fuentes de Información Primaria	36
3.3.2.1	Observación	36
3.3.2.2	Cuestionario	37
3.3.2.3	Entrevista	37
3.4	UNIVERSO DE ESTUDIO	37
3.5	RELACIÓN DE CUESTIONARIOS CON OBJETIVOS ESPECÍFICOS	38

CAPITULO IV
EXPOSICIÓN DEL TRABAJO

4.1	DESCRIPCION DEL PROCESO DE EJECUCION DEL TRABAJO	41
4.1.1	Diagnóstico	41
4.2	RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO	43
4.3	CONCLUSIONES	46
4.4	RECOMENDACIONES	48
4.5	PRODUCTOS ESPECÍFICOS	50

CAPITULO V
PLAN DE IMPLANTACIÓN

5.1	INTRODUCCION	51
5.2	OBJETIVO	52
5.3	CONDICIONES PARA EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN	52
5.4	RESPONSABLES DE LA IMPLANTACIÓN	54
5.5	PROCESO DE IMPLANTACIÓN	54
5.6	ETAPAS DE LA IMPLANTACIÓN	55
	BIBLIOGRAFIA	
	ANEXOS	

INDICE DE CUADROS

		Pág.
CUADRO N° 1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS / ALCANCES	3
CUADRO N° 2	RELACIÓN DE LAS REFERENCIAS CONCEPTUALES Y JUSTIFICACION CON LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
CUADRO N° 3	SUJETOS DE INVESTIGACION	38
CUADRO N° 4	RELACIÓN DEL CUESTIONARIO A SERVIDORES PÚBLICOS CON LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS	39
CUADRO N° 5	RELACION CONCLUSIONES DEL CUESTIONARIO CON LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS	45
CUADRO N° 6	ETAPAS DE LA IMPLANTACIÓN	55

INDICE DE GRAFICOS

		Pág.
GRAFICO N° 1	PROCESO DE LA COMUNICACIÓN	16
GRAFICO N° 2	SISTEMAS QUE REGULA LA LEY N° 1178	26
GRAFICO N° 3	INTERRELACIÓN DEL SOA CON OTROS SISTEMAS	28
GRAFICO N° 4	MÉTODO ANALITICO-DESCRIPTIVO	35
GRAFICO N° 5	JERARQUIZACION EN COFADENA	44
GRAFICO N° 6	ESQUEMA DEL PLAN DE IMPLANTACIÓN	51
GRAFICO N° 7	PROCESO DE IMPLANTACIÓN	55



CAPITULO I

PERFIL DEL TRABAJO

1.1 ANTECEDENTES

Las Fuerzas Armadas de la Nación, además de sus funciones castrenses específicas, como parte del Ministerio de Defensa Nacional, tiene la función importante de promover y coadyuvar el desarrollo integral del país, para cuyo cumplimiento, están facultadas para suscribir Convenios y Contratos con entidades públicas y privadas para la ejecución de Proyectos de desarrollo integral del país y/o para implementar proyectos bajo su conducción directa.

Para operativizar este compromiso, las Fuerzas Armadas necesitaban de un organismo técnico administrativo con las condiciones necesarias para el cumplimiento de esta función importante y requerida con urgencia en el país.

En este sentido, se crea la CORPORACION DE LAS FUERZAS ARMADAS PARA EL DESARROLLO NACIONAL (**COFADENA**) como institución pública, dependiente del Ministerio de Defensa Nacional, con personería jurídica y autonomía administrativa según D.S. 10576 de 10 de noviembre de 1972. En la actualidad esta amparada por el Art. 208 de la Constitución Política de Estado, Art. 42 de la Ley de Organización del Poder Ejecutivo (LOPE) de 19 de marzo de 2003 y Art. 23 de la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas (LOFA) de 30 de diciembre de 1992.

El convenio suscrito entre COFADENA y la UMSA firmado el 25 de mayo del 2004 para la realización de un Plan de Cooperación Interinstitucional de conveniencia mutua, en temas de interés y beneficios, posibilita a los estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas realizar estudios en la modalidad de



TRABAJO DIRIGIDO para graduación, y a COFADENA contar con estudios y propuestas que optimicen su funcionamiento.

El TRABAJO DIRIGIDO es una modalidad de graduación a nivel de Licenciatura que consiste en la realización de un “Trabajo de Consultoría” en una determinada organización pública o privada con personería jurídica, supervisado, orientado y evaluado por un tutor académico y por un responsable de la organización beneficiaria.

El Trabajo Dirigido, es un trabajo profesional, que surge a demanda de una institución, que consiste en realizar diagnósticos, generales o específicos, propuestas de solución a problemas ya identificados, consistentes en propuestas sobre políticas, estrategias institucionales o sectoriales, diseño de procesos, elaboración de normas, reglamentos, manuales e instrumentos y otros similares, y/o procesos de implantación iniciales, parciales o totales.

1.2 DEMANDA ORGANIZACIONAL

La Ley N° 1178 (SAFCO), establece un conjunto de sistemas para lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en el manejo de los recursos públicos, para desarrollar la capacidad administrativa o gerencial.

Su implantación y funcionamiento efectivo constituye un proceso orientado a mejorar la respuesta de las entidades públicas frente a las necesidades de la sociedad, simplificando, agilizando y haciendo mas transparentes sus operaciones.

En este sentido, y con el objeto de mejorar el funcionamiento del Sistema de Organización Administrativa en COFADENA, la demanda organizacional es la siguiente:



- Revisión y actualización del Estatuto Orgánico
- Rediseño del Organigrama de COFADENA
- Revisión y actualización del Reglamento Especifico del SOA
- Revisión y adecuación del Manual de Organización y Funciones
- Revisión y adecuación del Manual de Procesos y Procedimientos

1.3 OBJETIVOS Y ALCANCES

Estos se presentan de acuerdo a los requerimientos establecidos por COFADENA. El objetivo general es el siguiente:

“Actualizar el estatuto orgánico, el reglamento específico, el manual de organización y funciones, el manual de procesos y procedimientos, y rediseñar la estructura organizacional”.

En base al objetivo general se establecen los siguientes objetivos específicos:

CUADRO N° 1
OBJETIVOS ESPECIFICOS / ALCANCES

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ALCANCE
Actualizar el Estatuto Orgánico	- Revisión del estatuto orgánico proporcionado. - Adecuación a la realidad en que funciona COFADENA.
Rediseñar la estructura organizacional (Organigrama).	- Revisión de la estructura organizacional actual. - Diseño del Organigrama de acuerdo a las nuevas necesidades de la Institución.
Actualizar el Reglamento Especifico del SOA.	- Revisión del Reglamento Específico actual. - Adecuación a las nuevas necesidades organizacionales.



OBJETIVOS ESPECIFICOS	ALCANCE
Actualizar el Manual de Organización y Funciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión del Manual de Organización y Funciones en vigencia. - Adecuación del Manual de Organización y Funciones a las exigencias administrativas.
Actualizar el Manual de Procesos y Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión del Manual de Procesos y Procedimientos en vigencia. - Adecuación del Manual de Procesos y Procedimientos a las exigencias administrativas.

1.4 PRODUCTOS ESPECIFICOS

Los instrumentos, resultado del Trabajo Dirigido y formalizados documentalmente, son:

- Estatuto Orgánico
- Estructura Organizacional
- Reglamento Especifico del SOA
- Manual de Organización y Funciones
- Manual de Procesos y Procedimientos

1.5 METODOLOGIA

Para el presente trabajo de investigación se ha utilizado el método Analítico. Con este tipo de estudio se busca especificar las propiedades, características y los perfiles importantes, de cualquier actividad que se someta a un análisis.

La clase de investigación que se ha utilizado es la Descriptiva: que describe, analiza, compara y evalúa los hechos y fenómenos de investigación dentro de la unidad o sujeto de investigación.



Esta técnica posibilita obtener información para el diseño de esquemas, modelos de cambio en la Institución (COFADENA). Se caracteriza porque solo describe y porque sugiere esquemas o modelos de cambio.

Entre las técnicas de investigación que se han empleado en el proceso de diagnóstico, son:

- La **técnica de la entrevista** que consiste en la obtención de datos de información, mediante el contacto personal con la fuente (persona).
- La **técnica de la encuesta** consiste en la captación consciente, planeada y registrada en cuestionarios, de los hechos, opiniones, juicios, motivaciones, situaciones, etc. obtenidas en las respuestas al cuestionario.
- La **observación de campo** es aquella que se ejecuta en el lugar mismo de los hechos, y esta destinada a la obtención de datos e información pertinentes a los objetivos de un estudio.



CAPITULO II

REFERENCIAS CONCEPTUALES

2.1 INTRODUCCION

Con el fin de contextualizar los conceptos fundamentales referidos al presente Trabajo Dirigido, se ha realizado una investigación bibliográfica en fuentes actualizadas disponibles.

CUADRO N° 2
RELACIÓN DE LAS REFERENCIAS CONCEPTUALES Y JUSTIFICACION
CON LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS

OBJETIVOS ESPECIFICOS	REFERENCIAS CONCEPTUALES	JUSTIFICACION
Actualizar el Estatuto Orgánico de COFADENA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Administración ◆ Organización ◆ Planificación ◆ Dirección ◆ Operación ◆ Control 	Es necesario conocer estos elementos para la elaboración del estatuto orgánico.
Rediseñar la estructura organizacional de COFADENA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestión Pública ◆ Estructura Organizacional ◆ Organigrama ◆ Micro y Macro Organigrama 	Para informar a los servidores públicos de la Corporación sobre su posición y relación con el resto de la misma.
Actualizar el Reglamento Especifico del SOA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ La Ley SAFCO como sistema ◆ Reglamento Especifico ◆ Gestión publica ◆ Sistema de Organización Administrativa 	Por ser el instrumento que representa el conjunto de normas propias de la Institución y garantizar el funcionamiento del Sistema de Organización Administrativa.



OBJETIVOS ESPECIFICOS	REFERENCIAS CONCEPTUALES	JUSTIFICACION
Actualizar el Manual de Organización y Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sistema de Organización Administrativa ◆ Objetivos Institucionales ◆ Nivel de Jerarquía ◆ Organigrama ◆ Manuales de Organización y Funciones 	Para formalizar los objetivos, las funciones, el ámbito de competencia, la jerarquía, las relaciones de coordinación y comunicación de la Corporación.
Actualizar el Manual de Procesos y Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sistema de Organización Administrativa ◆ Manuales de procesos y procedimientos ◆ Diagramas de flujo ◆ Comunicación 	Para reflejar en forma metódica las operaciones y las tareas que deben seguirse para la ejecución de los procesos de la Institución.

2.2 ADMINISTRACIÓN

“Consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común, básicamente es la coordinación de actividades grupales”.¹

En toda organización es importante la administración pues la misma orienta, dirige y controla los esfuerzos de todos los funcionarios para lograr de manera óptima los objetivos de la organización, con el mínimo de los recursos, esfuerzos e interferencia con otras actividades de la entidad.

La Administración es el componente básico de cualquier organización o grupo, desde la mas pequeña, como por ejemplo la familia, hasta las organizaciones grandes y con jerarquía como COFADENA que desarrolla una administración sistemática e interdependiente entre sus diferentes Direcciones,

¹ Chiavenato, Idalberto: “Introducción a la Teoría General de la Administración “, Edit. McGraw-Hill, Colombia 1999, Pág. 206



Empresas y Unidades Productivas que requieren de actualización constante de sus instrumentos normativos con el esfuerzo de los servidores públicos.

2.3 ORGANIZACIÓN

“Organización es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo una jefatura con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar toda la estructura de la institución tanto horizontal como verticalmente”.²

COFADENA es una institución pública que contribuye al desarrollo del país, razón por la cual, capacita y emplea los recursos humanos apropiados. Toda organización se estructura con el fin de alcanzar sus objetivos, y busca que su estructura organizacional minimice los esfuerzos y maximice el rendimiento.

Una organización formal: ***“Es la organización planeada, formalizada oficialmente, aprobada por la dirección y explicada a todos a través de manuales de organización de descriptor de puestos, de organigramas, de reglas y procesos”.***³

COFADENA en oficina central, tiene una organización formal de tipo lineal funcional, que presenta una estructura piramidal, autoridad única, líneas formales de comunicación y centralización de decisiones. Asimismo, desde su creación cuenta con su Ley Orgánica siendo una organización debidamente planeada y oficialmente establecida.

² Sandy Rubin De Celis, Franklin: “Gestión Pública Descentralizada en Bolivia”, Edit. FCEF-UMSA 2002, Pág. 75

³ Koontz Harold-Wehrich Heinz: “Administración una Perspectiva Global”, Edit. McGraw Hill, México 1994, Pág. 245



Una organización informal: ***“Es la que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal a partir de las relaciones que establecen entre si como ocupantes de los cargos”.***⁴

Si bien COFADENA, en oficina central, esta constituida como una organización formal, dentro de ella también existe la organización informal, que surge de las relaciones entre los funcionarios intra e inter Direcciones.

2.4 PLANIFICACION

“Planificación es aquel proceso consciente, racionalizador y orgánico mediante el cual se predetermina con precisión el conjunto de fines (misión, objetivos y metas) definidos por el Estado para ser alcanzados en un período de tiempo (largo, mediano y a corto plazo) mediante la utilización de medios disponibles y acciones para alcanzarlos (estrategias y tácticas)”.⁵

La Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) de COFADENA define los procesos y metodologías de la planificación para que esta sea flexible participativa y eficiente en el logro de los objetivos.

Un objetivo nunca existe; es un estado que se busca y no un estado que se posee. Entonces, es un enunciado escrito de los resultados que se pretenden alcanzar en un periodo determinado, estos deben ir concatenados con las metas personales para conseguir llegar lo que se persigue.

Para llegar a un objetivo se necesita la utilización de medios y estos serán las *estrategias* referidas a la institución como un todo, y a las *tácticas* que cada Dirección o Unidad de COFADENA pueda sugerir entorno a la estrategia general.

⁴ Obra citada (3), Pág. 142

⁵ Obra citada (2), Pág. 229



2.5 DIRECCIÓN

“La dirección cierra la brecha entre (por una parte) los planes lógicos y cuidadosamente considerados, estructuras organizacionales claramente diseñadas, buenos programas de administración de personal y eficientes técnicas de control y (por otra parte) la necesidad de que el personal entienda, esté motivado y contribuya con todo lo que pueda a las metas departamentales y de la empresa”⁶

La adecuada dirección en COFADENA es fundamental para una eficaz administración en la toma de decisiones, desarrollo de procesos y actividades, rendimiento eficiente del personal de la organización. Es, entonces, poner en marcha las actividades y ejecutarlas; es dinamizar a la organización.

La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los servidores públicos y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización, ya que implica orientación, asistencia en la ejecución, comunicación y motivación para el logro de los objetivos determinados.

2.6 OPERACIÓN

“Es un conjunto de tareas establecidas de manera sistemática, para el logro de los objetivos de una área o unidad”.⁷

La sistematización de los procesos y operaciones que desarrolla COFADENA en oficina central, es una condición ineludible para alcanzar los objetivos de la Institución. Se ejecutarán las tareas desarrollando los programas y aplicando las técnicas.

⁶ Obra citada (3), Pág. 460

⁷ Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, R.S. 217055 de 20/05/97



En el nivel operacional se encargarán de la ejecución de la operación y tareas asignadas a cada Dirección o Unidad orientados a corto plazo, siguiendo los programas establecidos por el nivel directivo.

2.7 CONTROL

“Es la medición y corrección del desempeño a fin de asegurarse que se cumpla con los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos”.⁸

La MAE y los encargados directos de llevar adelante la implantación deberán hacer un seguimiento y evaluación del respectivo plan para la adaptación de los instrumentos obtenidos, los mismos deberán ser ex-post de efectuada la presentación respectiva.

2.8 GESTION PUBLICA

“Es el resultado del cumplimiento de los objetivos nacionales a través de la capacidad reflejada en el desempeño de los servidores públicos en un determinado tiempo y con la utilización de los recursos del Estado”.⁹

Se puede decir que la Gestión Pública, viene a ser el resultado del desempeño, del logro de objetivos, lo que significará capacidad y conocimiento por medio de procesos y acciones que permitan definir, ejecutar, controlar y evaluar las políticas públicas y negocios del Estado, a través del desempeño del servidor público. COFADENA, como institución pública está enmarcada en este enfoque por que coadyuva al Estado en las políticas de desarrollo integral del país.

⁸ Obra citada (3), Pág. 554

⁹ Barbosa Romero, Reynaldo: "Introducción a la Gerencia Social", 1ª Edición 2002, FCEF La Paz, Pág. 26



2.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“Es el conjunto de áreas y unidades organizacionales interrelacionadas entre si, a través de canales de comunicación, instancias de coordinación interna y procesos establecidos por una unidad, para cumplir con sus objetivos”.¹⁰

La estructura organizacional de COFADENA oficina central debe estar diseñada de manera clara para los efectos administrativos, organismos interrelacionados, canales de comunicación adecuados, coordinación entre unidades y logro óptimo de objetivos en el marco de la cultura institucional de las Fuerzas Armadas.

2.10 ORGANIGRAMA

“El organigrama es el diagrama de la estructura de una organización, en el que se muestra los departamentos (o áreas), la cadena de mando, jerarquía (o niveles), las posiciones, funciones y como se relacionan dentro de la organización”.¹¹

El contar con un organigrama que represente, de manera gráfica, la estructura de la organización, permite que estén claramente definidas las líneas de autoridad para la toma de decisiones, la relación de dependencia y la reorganización cuando el ambiente de la organización así lo exija, por el contrario la carencia de un organigrama ocasionaría que exista la falta de coordinación.

Los organigramas, a pesar de ser útiles para la organización, también tienen sus limitaciones pues los mismos sólo muestran las relaciones formales de autoridad y no así las relaciones informales.

¹⁰ Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, R.S.217055 de 20/05/97

¹¹ Obra citada (2), Pág. 82



Pese a que son un instrumento altamente utilizado, ya que todas las organizaciones cuentan por lo menos con un organigrama general, es sorprendente percibir la gran diferencia de criterios y enfoques considerados en su preparación.

Ello genera la importancia de contar con una base de información homogénea, que permita dar unidad y cohesión a este tipo de recursos.

2.10.1 Diseño Organizacional

“Es el proceso de determinar el tipo de estructura y las relaciones de autoridad que adopta una organización para lograr cumplir sus objetivos, este diseño se lleva a cabo una vez que se haya establecido los objetivos y metas de la organización”.¹²

El diseño organizacional posibilita elaborar los diferentes instrumentos administrativos a partir de los objetivos, la estructura, los niveles, las relaciones de autoridad, las funciones y responsabilidades en cada puesto, de manera que la organización logre sus objetivos.

En COFADENA, oficina central, se rediseñaron y actualizaron instrumentos administrativos como: el Organigrama, el Reglamento Especifico, el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos y Procedimientos establecidos por las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, de manera que la estructura organizacional actualizada, permita cumplir los objetivos establecidos por la Institución.

¹² Hall Richard H. “ Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados” Edit. McGraw-Hill, México 1995, Pág.345



2.10.2 Departamentalización

“Es un medio de asignar actividades y de agruparlas mediante la especialización de los órganos, con el fin de obtener mejores resultados, en conjunto, que los conseguidos al repartir indiscriminadamente todas las actividades y tareas posibles de una organización entre todos sus órganos”.¹³

La Departamentalización es necesaria dentro de las organizaciones porque permite la división y asignación adecuada del trabajo, logrando que se genere una especialización en las diferentes unidades que componen la estructura organizacional. Además, permite que las diferentes unidades alcancen con mayor eficiencia y rapidez sus objetivos.

COFADENA como organismo de apoyo y cooperación al desarrollo integral del País, cuenta con Direcciones y Unidades en oficina central, las cuales permiten que exista una división del trabajo con la posibilidad de crecimiento institucional de acuerdo a las necesidades que surjan en la áreas esenciales o específicas para el logro de sus objetivos.

2.10.3 Coordinación

“La coordinación es la distribución adecuada del esfuerzo de grupo para lograr unidad de acción en la consecución de un fin comun”.¹⁴

La coordinación es necesaria en toda organización ya que esta indica que hay un objetivo a ser alcanzado y el cual debe guiar los actos de todos los servidores públicos dentro de la institución.

¹³ Chiavenato Idalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración” Edit. McGraw-Hill, Colombia 1999, Pág. 290

¹⁴ Obra citada (13), Pág.99



Es importante mencionar que cuanto mas grande sea la organización se tiene mayor necesidad de coordinación entre los diferentes niveles jerárquicos de la Corporación.

2.10.4 Comunicación

“Comunicación es el proceso mediante el cual las personas intentan compartir un significado por medio de la transmisión de mensajes simbólicos”.¹⁵

En la institución es imprescindible la comunicación como una actividad administrativa que proporcione información, tanto interna como externa, exista comprensión necesarias para que los servidores públicos desempeñen sus tareas y también proporcionen las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.

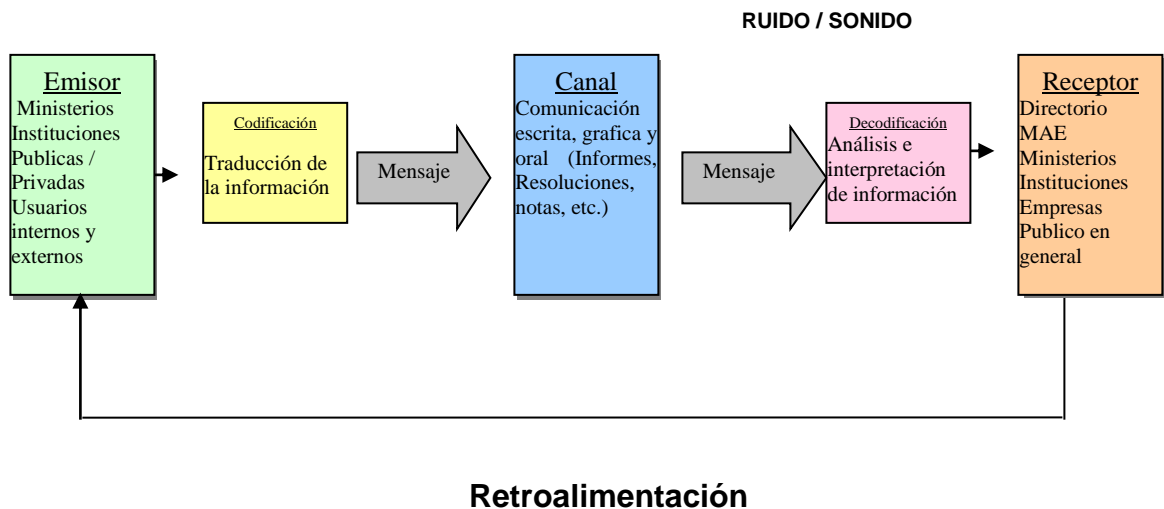
Se puede afirmar que sin duda alguna, la estructura es para la organización como el esqueleto para el cuerpo humano: sobre ella se sostienen las funciones que cumplen las diferentes áreas organizacionales en los diferentes niveles jerárquicos. Pero, una estructura es estática mientras que la organización, que no es solo estructura, es dinámica, dentro de ella fluyen millones de datos (información) por los canales del sistema de comunicación.

En el presente trabajo se entiende como comunicación, al uso de signos idiomáticos: orales, escritos y gráficos en las relaciones entre los funcionarios de COFADENA, y también como el recurso fundamental de la administración para generar, compartir y transmitir por una parte, y por otra, para conocer, aceptar y cumplir las reglas comunes en el logro de metas establecidas en la institución.

¹⁵ Obra citada (2), Pág. 87

Entonces, la comunicación es importante dentro de COFADENA porque mediante ella se cumplen las funciones del proceso administrativo, y además porque la mayor parte del tiempo los integrantes de la Corporación están comunicándose entre si y con funcionarios de su entorno.

PROCESO DE LA COMUNICACIÓN GRAFICO N° 1



Fuente : Elaboración Propia

2.10.5 Jerarquización

“Es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un superior inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que son subordinadas en el proceso de la autoridad”.¹⁶

¹⁶ Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín: "Organización de Empresas", Edit. MacGraw Hill México 2001, Pág. 243



La estructura en COFADENA (oficina central) debe estar integrada por diversos niveles relacionados entre si, es decir, las unidades administrativas deben ubicarse en una escala que permitan su atención, control y supervisión, puesto que a la función asignada le corresponde a una autoridad con responsabilidad determinada: a mayor contacto con el público o con los bienes y servicios producidos, su ubicación en la escala será mas baja, y a mayor numero de tareas de planeación, coordinación y control, mas alta.

2.10.6 Autoridad

“Es la facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones, dar las ordenes para que se realice alguna actividad o bien para que se acate una decisión; sintéticamente, se dice que autoridad es la capacidad que tiene el responsable de un órgano para lograr que sus subordinados hagan o dejen de hacer algo lo cual necesariamente implica el ejercicio de mando”.¹⁷

Definir claramente los niveles de autoridad en una organización permite que exista responsabilidad en los funcionarios a quienes se les confiere una determinada autoridad, así también estos podrán emitir una orden especifica la cual debe ser obedecida por los subalternos, con el propósito de lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos en la organización.

En COFADENA, oficina central, están claramente establecidos los niveles de autoridad en coherencia con los de jerarquización, definidos en las diferentes unidades que la conforman.

Estas autoridades reciben instrucciones de niveles superiores, así como la misma MAE se encuentra sujeta a una autoridad superior que es el Directorio de COFADENA.

¹⁷ Obra citada (16), Pág. 245



2.10.7 Macro y Micro Organigrama

“El macro organigrama nos muestra la estructura de la organización en forma global y sintética, sólo pueden observarse los principales niveles en forma general”.¹⁸

“El micro organigrama nos muestra en detalle la estructura y composición de las diferentes áreas o funciones específicas de la organización, para conocer con mayor detalle información sobre determinadas unidades que nos interesen estudiarlas”.¹⁹

En ambos casos, el orden de las unidades administrativas de una organización esta en función de sus relaciones de jerarquía, ésta descripción debe corresponder con la representación gráfica que se le dé en el organigrama.

Los organigramas expresados en detalle (micro organigramas), considerados productos de la derivación de un macro organigrama, expresan de manera mas pormenorizada las características de una determinada área de una organización, para que los funcionarios de la Corporación, en los diferentes niveles conozcan de manera global y específica, su posición en la estructura, la jerarquización y la interrelación de los órganos en como está compuesta COFADENA como corporación y oficina central. Este instrumento generará una base de información y funcionalidad homogénea, que permita dar unidad y cohesión institucional.

¹⁸ Lafuente Chávez, Hilarión – Montes Camacho, Niver: “Diseño de Sistemas Contables”, Edit. Educación y Cultura, Cochabamba-Bolivia, Pág. 130

¹⁹ Obra citada (18), Pág. 130



2.11 MANUALES

“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”.²⁰

Es conveniente anotar que no se pretende abarcar toda la gama de posibilidades existentes para su formulación. Antes, se propone aportar elemento de juicio que puedan ser verdaderamente útiles a toda persona o instancia encargada de realizar y aplicar un manual administrativo. Asimismo, se abordan los aspectos metodológicos básicos para su diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanente.

2.11.1 Manual de Organización y Funciones

“Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular”.²¹

COFADENA en oficina central cuenta con manuales elaborados en la Gestión 2003. Los cambios gubernamentales, los movimientos sociales y los requerimientos de desarrollo nacional y regional que requieren del apoyo de la Institución, exigen que este documento sea actualizado y que permita de manera óptima la atención de esos requerimientos.

²⁰ Obra citada (16), Pág. 147

²¹ Obra citada (16), Pág. 148



2.11.2 Manual de Procesos y Procedimientos

“Constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización”.²²

Las organizaciones deben contar con un manual de procesos porque el mismo permite identificar aquellos funcionarios que no participan en ningún proceso y por consiguiente, el trabajo que realizan es innecesario para el buen funcionamiento de la organización, también identifica la duplicidad de funciones y las tareas que son necesarias para su implantación. La incorporación de normas y controles externos, claves en los procedimientos, permite desarrollar oportuna y eficientemente las operaciones.

Asimismo, una descripción adecuada de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades en todos los niveles jerárquicos, procurando la disminución de fallas, omisiones, discrecionalidades y arbitrariedades.

La Corporación de las FF.AA. para el Desarrollo Nacional ha visto por conveniente actualizar todos los instrumentos administrativos de la oficina central tal como exige la Ley 1178, para de esta manera identificar potencialidades y falencias institucionales.

²² Obra citada (16), Pág. 148



2.12 DIAGRAMAS DE FLUJO

“Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita”.²³

Siendo un instrumento que será utilizado por el servidor público que tendrá la responsabilidad de llevar adelante sus actividades de acuerdo a la función establecida, el manual respectivo deberá estar detallado explícitamente de una forma clara de manera que sea comprendida correctamente.

²³ Obra citada (16), Pág. 163



MARCO REFERENCIAL

JURIDICO

2.13 INTRODUCCION

Para esta parte se analizaron las bases legales vigentes, sobre las que se sustenta la Administración Pública, tales como: la Constitución Política del Estado, la Ley de Administración y Control Gubernamental (LEY 1178 SAFCO), las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (SOA), la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (LOPE) con su norma reglamentaria y la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas.

2.14 CONSTITUCION POLÍTICA DEL ESTADO

La Constitución Política del Estado es el conjunto de principios y normas fundamentales, que ordenan la vida del Estado, de acuerdo a ésta, las Fuerzas Armadas son parte coadyuvante del poder Ejecutivo, debiendo sujetarse dentro de este marco.

La CPE, en el Título Séptimo, Artículo 208 establece que “Las Fuerzas Armadas tienen por misión fundamental defender y conservar la independencia nacional, la seguridad y estabilidad de la República y el honor y soberanía nacionales; asegurar el imperio de la Constitución Política, garantizar la estabilidad del Gobierno legalmente constituido y **cooperar en el desarrollo integral del país**”.

2.15 LEY ORGÁNICA DE LAS FUERZAS ARMADAS DE LA NACIÓN

Las Fuerzas Armadas al ser una Institución dependiente del Estado, está bajo las normas contenidas en la Constitución Política del Estado, el deber fundamental de ellas es organizar, educar e instruir a sus miembros y al pueblo en



general, para la seguridad y defensa del país, preservando la seguridad, la integridad y la soberanía de la Nación.

En la Ley de Organización de las FF.AA.(LOFA, Ley N° 1405 de 30/12/92), en su Capítulo V, Artículo 13 menciona: “Las Fuerzas Armadas participan activamente en el Desarrollo Nacional mediante la capacitación de los recursos humanos para la **realización de obras de infraestructura social, productiva y otras**, especialmente en las zonas fronterizas”.

2.16 LEY N° 1178 DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL

La Ley de Administración y Control Gubernamental, es una disposición legal promulgada el 20 de Julio de 1990, que determina conceptos, criterios, bases y procesos fundamentales de Administración y Control Gubernamentales, las cuales se aplican en todas las entidades del sector público; además, regula el régimen de responsabilidad por la Función Pública.

2.16.1 Finalidad de la Ley N° 1178

El Artículo 1 de la Ley N° 1178 señala que dicha ley regula los Sistemas de Administración y Control de los recursos del Estado y su relación con los Sistemas Nacional de Planificación e Inversión Pública. Es por este motivo, que COFADENA esta, del mismo modo regulada por los distintos Subsistemas de esta ley.

2.16.2 Alcance de la Ley N° 1178

Los artículos 3°, 4° y 5° de la Ley 1178 establecen su aplicación a todas las entidades de la administración pública dependiente del Estado, a las unidades administrativas de los poderes Legislativos y Judicial y a toda persona natural o jurídica privada “que reciba recursos del Estado, se beneficie de subsidios,



subvenciones, ventajas y excepciones, o preste servicios públicos no sujetos a la libre competencia”.

2.17 LA LEY SAFCO COMO SISTEMA

La ley 1178 como sistema, está definido por un conjunto ordenado de componentes o Sub sistemas, (ver gráfico No. 3) con funciones propias, interrelacionadas entre sí formando un todo. Cada sistema o componente puede ser a su vez un sistema de acuerdo con el enfoque sistémico.

Los sistemas de Administración en Bolivia conforman un conjunto de procesos de carácter social y racional que se combinan de una manera eficiente, eficaz y económica; para los distintos recursos humanos, materiales y financieros en la consecución de los fines propuestos por el Estado.

A partir de la aplicación de la ley N° 1178, dentro de la administración pública, se ha instituido un modelo de administración y control gubernamental que regula el funcionamiento de las entidades públicas, basándose en un criterio técnico conocido como el enfoque de sistemas.

Este enfoque utilizado por la ley SAFCO permite emplear el concepto, las características y el funcionamiento de los sistemas a la Administración Pública; es decir, considera al sector público, las instituciones y los sistemas de administración y de operación de las mismas como un “todo funcional”.

Esto, coincidentemente con el método analítico empleado para identificar necesidades, falencias y definir soluciones en la elaboración de los productos para eliminar las carencias, para el proceso de toma de decisiones se fundamentará necesariamente en la información generada por los sistemas de información gerencial implantados en el objetivo.



El objetivo del enfoque sistémico es representar a cada organización de manera comprensiva y objetiva, de modo que el análisis sistémico de las organizaciones permita revelar “lo general en lo particular”, analizar como sistema abierto que frecuentemente intercambia materia/energía/información con el ambiente.

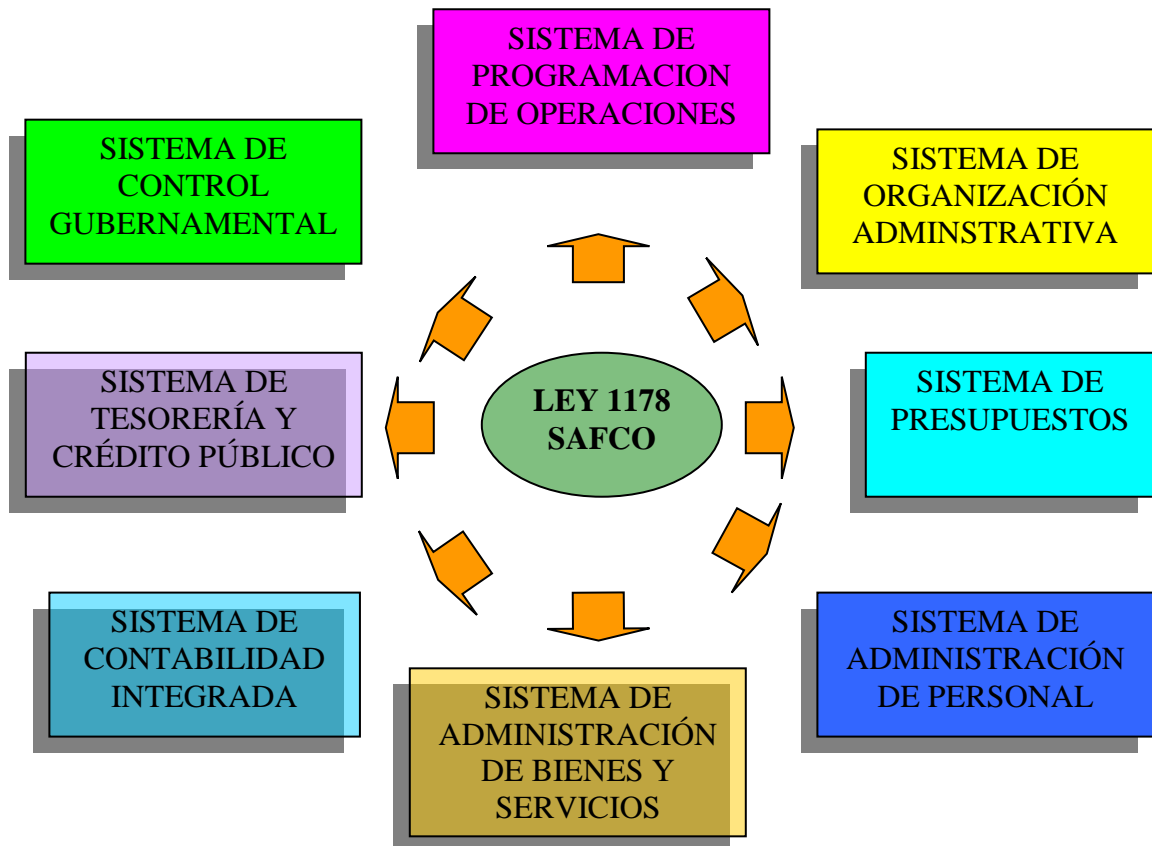
Todo proceso en un sistema, supone fases o etapas que poseen cierta secuencia lógica. La secuencia lógica implica, que no se puede superar una etapa sin considerar otra previa que la fundamente.

La Ley de Administración y Control Gubernamental, Ley N° 1178 establece un proceso lógico en la Administración de los recursos del Estado, señalando sistemas para planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades de la entidad de forma tal que los bienes y servicios que estos presten a la sociedad sean los mejores en términos de volumen, calidad y costo.

Estos sistemas se muestran según el artículo 2 de la Ley N° 1178 en el siguiente gráfico:

SISTEMAS QUE REGULA LA LEY N° 1178

GRÁFICO No. 2



Fuente : Elaboración Propia

2.18 SISTEMA DE ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

El Sistema de Organización Administrativa se define y ajusta en función a la programación de operaciones, dado que es la planificación de corto plazo que se interrelaciona con los otros sistemas de administración y control gubernamental e implica definir año tras año, la responsabilidad de los organismos públicos en materia de producción de bienes y prestación de servicios.



Todo esto, con la finalidad de evitar la duplicidad de objetivos y atribuciones mediante la adecuación, fusión o supervisión de las unidades. El principio que orienta la acción del Sistema de Organización Administrativa es el de “adaptar la estructura de la entidad y su organización administrativa, a los requerimientos planteados por el Sistema de Programación de Operaciones”.

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 institucionales.

Las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa se han dividido en tres procesos metodológicos: análisis, diseño e implantación del diseño organizacional.

El proceso de **análisis** organizacional es de vital importancia a fin de diagnosticar las causas de cada problema en materia de organización existente en la institución, y de esta manera conducir el diseño o rediseño con bases ciertas, esto servirá de base para el desarrollo de posibles soluciones a los problemas que originaron el estudio, así como también la formulación de un informe de recomendaciones.

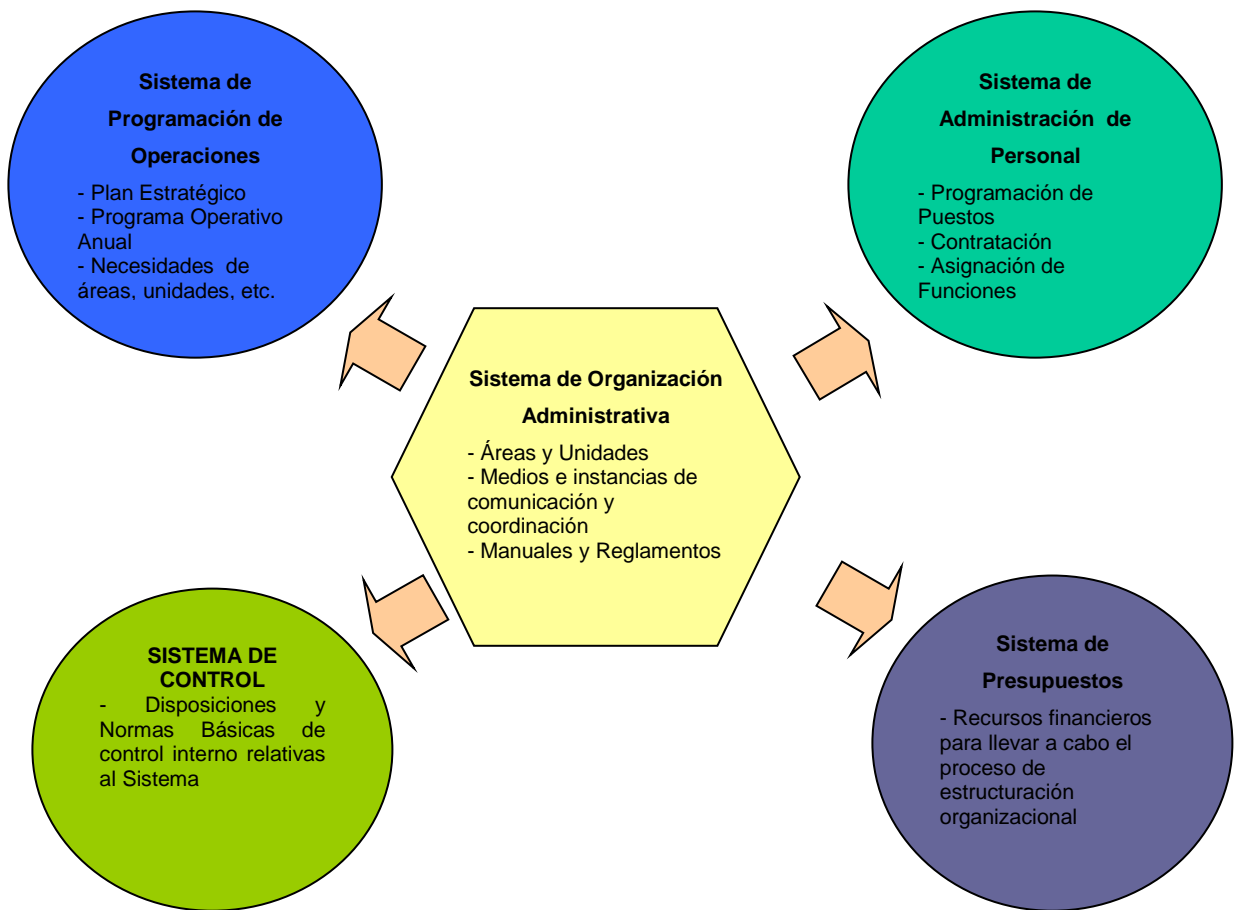
Las opciones de mejoramiento administrativo se establecen en el proceso de **diseño** organizacional, que supone una labor de armonización e integración de los resultados del análisis organizacional, para diseñar o rediseñar la estructura organizacional a ser plasmada en los manuales tanto de organización como de procesos.



El proceso de **implementación** del diseño organizacional, es la fase culminante, ya que constituye el momento en que las medidas de mejoramiento administrativo deben llevarse a la práctica, adecuando la estructura organizacional al programa de operaciones trazado para la gestión.

INTERRELACION DEL SOA CON OTROS SISTEMAS

GRÁFICO No. 3



Fuente : Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa



2.19 INTERRELACION DEL SOA CON OTROS SISTEMAS

Al ser estos sistemas, partes componentes de un sistema superior, de una entidad pública o de una Corporación, existe una intensa interrelación entre si. El Sistema de Programación de Operaciones que determina el Programa de Operaciones Anual en cualquier Institución, actúa sobre el Sistema de Organización Administrativa que adapta la estructura y sus interrelaciones de la entidad a los requerimientos de las operaciones programadas.

Ambos influyen en el Sistema de Presupuestos, que debe elaborar el presupuesto requerido para cumplir con el Programa de Operaciones Anual mediante la estructura definida por el Sistema de Organización Administrativa.

A su vez, éste determinará los requerimientos de recursos humanos, áreas de competencia del Sistema de Administración de Personal. Finalmente, el Control Gubernamental ejerce funciones de control sobre estos sistemas, de los cuales recibe información base para evaluar su desempeño y a los cuales entrega información y decisiones resultantes de sus tareas de control.

2.20 SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES

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 los recursos de la entidad, en base a los cuales se identifican las necesidades de organización. El Sistema de Organización Administrativa a su vez, preverá y establecerá la estructura organizacional para la elaboración y ejecución del Programa de Operación Anual.



2.21 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

El Sistema de Administración de Personal, 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 e instancias de comunicación y coordinación, interna y externa, y procesos que sirven de base para la programación de puestos, la contratación y asignación de funciones.

2.22 SISTEMA DE CONTROL GUBERNAMENTAL

El Sistema de Control Gubernamental, establece disposiciones y normas básicas de control interno relativas al Sistema de Organización Administrativa, que ejerce control sobre el funcionamiento del mismo.

El Sistema de Organización Administrativa establece a su vez, los manuales y reglamentos específicos de la entidad, que sirven de base de control gubernamental.

2.23 NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (NB-SOA) RESOLUCION SUPREMA N° 217055

De acuerdo a la Ley N° 1178, el Ministerio de Hacienda elabora las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa que establece una metodología para diseñar o rediseñar la estructura organizacional, compatibilizar y evaluar los reglamentos y vigilar la aplicación adecuada de los mismos en las entidades públicas.



Las Normas Básicas constituyen una herramienta de gerencia pública, basadas en teoría y principios de organización administrativa, que establecen una metodología por procesos, para diseñar o rediseñar la estructura organizacional de la entidad pública, con el fin de garantizar la satisfacción del usuario, responder con dinamismo y flexibilidad a los cambios internos y externos, y lograr sus objetivos con eficacia y eficiencia.

El objetivo general del Sistema de Organización Administrativa, es optimizar la estructura organizacional del aparato estatal, reorientándolo para prestar un mejor servicio a los usuarios, de forma que acompañe eficazmente a los cambios que producen en el plano económico, político, social y tecnológico.

2.23.1 Reglamento Especifico

Reglamento quiere decir, colección ordenada de reglas o preceptos elaborados por una autoridad legal competente, para la ejecución de una ley. Por lo tanto, el concepto de Reglamento Especifico implica reglas determinadas para una unidad o para una actividad específica. Este reglamento debe ser aprobado en cada institución, mediante una disposición legal interna, la misma que lo pone en vigencia.

En este marco conceptual, el Reglamento Especifico orientará los procesos y operaciones, especialmente los niveles de cumplimiento organizacional por parte de todos los recursos humanos. Así mismo, optimizará el grado de responsabilidad, de eficiencia y eficacia de la institución en los funcionarios.

Además, establecerá las regulaciones generales bajo las cuales el Sistema de Organización Administrativa en la institución debe regirse, señalando las responsabilidades de operación, control, revisión y formalización para su funcionamiento.



2.24 CREACION DE COFADENA

De acuerdo a la aprobación del Decreto Ley N° 15307 en su Capítulo I, Art. 2° las Corporaciones Regionales de Desarrollo son entidades públicas descentralizadas, con Personería Jurídica, autonomía de gestión administrativa, técnica y financiera, patrimonio propio y duración indefinida.

Las Fuerzas Armadas por medio de la Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional tiene la atribución y responsabilidad de planificar la participación en el Desarrollo Nacional, de conformidad al Artículo 22 inciso f) de la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas de la Nación de 30 de diciembre de 1992.

El Estatuto Orgánico de COFADENA dice: *“La Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional, es una Institución pública descentralizada, dependiente del Ministerio de Defensa Nacional con personería jurídica, autonomía administrativa, técnica y de gestión, patrimonio propio e independiente.*

2.25 VISION DE COFADENA

Constituir una Corporación saneada que se dedique a la administración de sociedades, contratos de riesgo compartido, e incursionar en el mercado financiero y de valores, optimizando la reinversión de utilidades en actividades donde se obtengan mayores rendimientos para brindar un apoyo económico efectivo a las Fuerzas Armadas. Extraído del documento “Conclusiones del taller para la centralización administrativa y de presupuestos” (Gestión 2005).



2.26 MISIÓN DE COFADENA

Participar en el desarrollo sostenible nacional ingresando en el proceso de reordenamiento de la empresa pública dentro del marco de la política vigente de Gobierno a fin de adecuar sus Empresas, Unidades Productivas y Proyectos al nuevo modelo económico, generando recursos que vayan en beneficio de las Fuerzas Armadas. Extraído del documento “Conclusiones del taller para la centralización administrativa y de presupuestos” (Gestión 2005).



CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1 INTRODUCCION

La metodología que se ha utilizado para realizar el relevamiento de información en el presente trabajo fue el "**Método Analítico**" con el cual se busca especificar las propiedades, características y los perfiles importantes, de cualquier actividad que se someta a un análisis. Este método ha permitido desarrollar el presente trabajo, enmarcado en lineamientos generales (Ley SAFCO), para luego introducir nuestro análisis en el Sistema de Organización Administrativa (SOA). Es decir, hace un análisis en descomponer el todo (Ley SAFCO) en sus partes (NB-SOA) y estos en sus elementos constitutivos (Reglamento Especifico, Manuales de organización y Funciones, y Manuales de Procesos y Procedimientos).

3.2 TIPO DE INVESTIGACION

Para el desarrollo del presente trabajo se ha utilizado el tipo de investigación **Descriptiva** el cual permite exponer todos los hechos que afectan al funcionamiento del Sistema de Organización Administrativa, ya que busca especificar propiedades importantes. Para la realización del presente trabajo, este tipo de estudio ha permitido analizar y evaluar la situación actual del SOA en COFADENA (oficina central).

Siendo una investigación científica, busca incrementar conocimientos, utilizando para el efecto datos, principios, métodos adecuados y prácticos para aclarar y especificar adecuadamente un problema, en base a las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, mediante la ejecución de diseños orientados a la recopilación de información.

MÉTODO ANALITICO-DESCRIPTIVO

GRAFICO N° 4



Fuente : Zorrilla Santiago, Metodología para la Investigación

3.3 FUENTES DE INFORMACION

Para el presente trabajo se ha considerado las fuentes de información primaria y secundaria.

3.3.1 Fuentes de Información Secundaria

Las fuentes de información secundaria sirvieron para el análisis documental del tema de investigación. Se han utilizado las siguientes técnicas:

3.3.1.1 Información Documental Interna

Esta técnica se ha utilizado para analizar los siguientes documentos legales e institucionales de COFADENA, con la finalidad de interiorizarnos de las actividades internas y de su interrelación con el ambiente externo:



- ❖ Plan Estratégico Institucional (PEI 2005-2010)
- ❖ Programa de Operaciones Anual (POA 2005)
- ❖ Conclusiones del Taller para la centralización administrativa (Gestión 2005)
- ❖ Manual de Organización, Funciones y Cargos (Gestión 2003)
- ❖ Manual de procedimientos (Gestión 2004)

3.3.1.2 Información Documental Externa

Análisis de los documentos siguientes, apoyo de la Institución, con basamento normativo legal:

- ❖ Constitución Política del Estado
- ❖ Ley de Organización del Poder Ejecutivo (LOPE N° 2446)
- ❖ Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas de la Nación (Ley N° 1405)
- ❖ Ley de Administración y Control Gubernamental (Ley N° 1178)
- ❖ Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (D.S. 217055)

3.3.2 Fuentes de Información Primaria

Las fuentes de información primaria han permitido obtener información directa mediante las siguientes técnicas:

3.3.2.1 Observación

Esta técnica se ha realizado en COFADENA oficina central, con el fin de revisar y analizar toda la documentación facilitada por la misma y así poder comprobar de manera directa y objetiva, el nivel de aplicación de los sistemas de la Ley SAFCO, particularmente del Sistema de Organización Administrativa, en la actual administración de la institución.



3.3.2.2 Cuestionario

El cuestionario es el instrumento escrito que debe ser respondido sin intervención del investigador. Es la captación consciente, planeada y registrada de los hechos, opiniones, juicios, motivaciones, situaciones, etc. contenidas en las respuestas.

Para el desarrollo del presente trabajo este instrumento fue aplicado a todos los servidores públicos de la oficina central de COFADENA. El cuestionario estuvo ajustado a un conjunto de preguntas abiertas, semicerradas y cerradas estructuradas y dirigidas a los temas de interés para la investigación (Anexo N° 2).

3.3.2.3 Entrevista

La técnica de la entrevista consiste en la obtención de datos de información, ya sea mediante el contacto personal con la fuente (servidor público) o mediante conversaciones dirigidas. Permite conocer con mayor objetividad y profundidad la problemática que se presenta en COFADENA oficina central con respecto al Sistema de Organización Administrativa.

3.4 UNIVERSO DE ESTUDIO

El universo de estudio comprende todos aquellos elementos a ser estudiados o investigados pertenecientes al caso de estudio, entendiéndose por la misma no solo a personas individuales, sino también a grupos, empresas y población meta.

Para el presente trabajo se tomó como universo a todos los funcionarios de COFADENA oficina central, conformado por 26 personas según planilla. Como el universo de estudio era $N = 26 < 30$ no fue necesario determinar una muestra estadística, por lo tanto corresponde aplicar un censo general.



CUADRO N° 3
SUJETOS DE INVESTIGACION

DIRECCION o UNIDAD	Nº DE SERVIDORES PUBLICOS
GERENCIA GENERAL	3
DIRECCIÓN DE OPERACIONES	1
DIRECCIÓN DE PLANIFICACION Y PROYECTOS	6
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	8
DIRECCIÓN DE AUDITORIA	5
DIRECCIÓN DE ASESORIA LEGAL	3
TOTAL	26

FUENTE : Elaboración propia

3.5 RELACION DE CUESTIONARIOS CON OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El análisis de esta relación ha permitido elaborar de manera apropiada los cuestionarios que se aplicaron a los sujetos de investigación (servidores públicos de COFADENA oficina central), los mismos que han permitido obtener la información válida y pertinente para el logro de los objetivos del presente trabajo

A continuación se muestra el siguiente cuadro de análisis de relación entre los Objetivos Específicos y las preguntas del cuestionario aplicado.



CUADRO N° 4
RELACIÓN DEL CUESTIONARIO A SERVIDORES PÚBLICOS
CON LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OBJETIVOS ESPECIFICOS	PREGUNTAS	RELACIÓN OBJETIVOS ESPECIFICOS / PREGUNTAS
Elaborar el Estatuto Orgánico	1. Nombre de la unidad organizacional	Se ha determinado el grado de conocimiento legal de la institución, identificándose la base para la elaboración del documento fundamental de toda institución.
	3. Nivel jerárquico	
	7. Objetivo general de su unidad	
	9. Disposiciones generales obligado a cumplir	
Diseñar la estructura organizacional	2. Nombre del cargo	Ha servido para estructurar la organización y plasmarla en un organigrama que refleje la ubicación y relacionamiento entre sus funcionarios, tanto en el momento del análisis como para el futuro.
	4. De quien depende	
	5. Cargos bajo su dependencia	
	10. Señale si la estructura orgánica actual, ha permitido alcanzar el objetivo de su trabajo	
	11. Tiene conocimiento del organigrama de su unidad	
Elaborar el Reglamento Especifico	9. Disposiciones generales obligado a cumplir	Recopilando la información se ha determinado la normativa propia de la Institución
	10. Conoce el contenido del reglamento específico del SOA de COFADENA	
Elaborar el Manual de Organización y Funciones	2. Nombre del cargo	Para determinar hasta que punto los manuales vigentes están siendo utilizados y además que cambios se han realizado.
	3. Nivel jerárquico	
	4. De quien depende	
	5. Cargos bajo su dependencia	
	6. Relaciones de coordinación	
	8. Funciones que desarrolla	



OBJETIVOS ESPECIFICOS	PREGUNTAS	RELACION OBJETIVOS ESPECIFICOS / PREGUNTAS
<p style="text-align: center;">Elaborar el Manual de Procesos y Procedimientos</p>	<p>8. Funciones que desarrolla</p>	<p>Para determinar si los procesos están de acuerdo a las normas de elaboración de manuales y además si los cambios que se han realizado en los mismos, han servido para el desarrollo de las actividades y tareas de los funcionarios.</p>
	<p>12. Mencione los procesos que desarrolla en su trabajo</p>	
	<p>13. Mencione que formularios son necesarios para su cumplimiento</p>	
	<p>14. Que tiempo estima demora el procedimiento que realiza</p>	



CAPITULO IV

EXPOSICIÓN DEL TRABAJO

4.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO

En el presente Capítulo se presenta la descripción del proceso de realización del Trabajo Dirigido solicitado por COFADENA para la oficina central, los aspectos fundamentales contemplados son:

4.1.1 Diagnóstico

El Diagnóstico, basado en documentación primaria y secundaria, facilitó detectar el estado de situación actual del SOA en COFADENA oficina central, sus objetivos, la estructura orgánica, las funciones, los procedimientos, la coordinación y comunicación tanto interna como externa con otras instituciones y la gestión de recursos humanos.

El análisis en detalle ha sido orientado por pautas que han surgido o que han determinado tanto el tutor institucional como el tutor académico durante el desarrollo del mismo. Estos puntos de orientación en las fases del desarrollo del trabajo son:

- a. **Estudio del objeto del Trabajo Dirigido** solicitado en nota CITE GG: 0218 DPP: 055/05 de fecha 06/04/05 por COFADENA a la U.M.S.A. (Anexo N° 3)

- b. **Definición de los objetivos del Trabajo Dirigido**, basados en la justificación o antecedentes, la metodología y las técnicas más adecuadas para la obtención y procesamiento de la información obtenida.



- c. **Obtención de la información primaria.** Dos aspectos fueron tomados en cuenta en este punto: primero, la definición de las variables coherentes con los objetivos de manera que la información acerca del SOA fuera la más pertinente, útil, válida y operativa en la clasificación e interpretación de los datos, así como la definición y elaboración de los instrumentos a utilizar: cuestionarios y entrevistas con las condiciones técnicas vistas en el Capítulo anterior; segundo, se procedió al relevamiento de la información primaria en el ámbito normativo de COFADENA.
- d. **Obtención de la información secundaria;** consistió fundamentalmente en la búsqueda de la información contenida en documentos externos a la institución, que relacionan con el accionar de la institución.

En esta etapa de levantamiento de información tanto primaria como secundaria, se contó con la cooperación de todas las personas a las que fue necesario acudir en procura de la documentación y de la información complementaria que se hizo necesaria en el transcurso del trabajo.

Este apoyo fue muy significativo especialmente en las entrevistas personales y en la aplicación de los cuestionarios respondidos.

- e. **Clasificación y análisis de la información;** una vez obtenida la información en los plazos previstos, se procedió a la clasificación en grupos de datos correspondientes a cada variable del estudio de COFADENA.
- ❖ Estatuto Orgánico y sus componentes.
 - ❖ Reglamento específico del Sistema de Organización Administrativa.
 - ❖ Manual de Organización y Funciones.
 - ❖ Manual de Procesos y Procedimientos.
 - ❖ Organigrama.



El análisis de cada conjunto de datos estuvo basado en un examen crítico comparativo de la pertinencia de cada conjunto de datos con los objetivos y el fenómeno o motivo del diagnóstico. Coherente con el enfoque descriptivo, para este análisis fue necesario la disgregación de los elementos componentes de cada evento o caso.

- f. **Descripción e interpretación de la información;** en esta fase, la información se ha encaminado a identificar los conjuntos de datos en un análisis donde fueron la base para la definición y elaboración de los productos específicos.

Una vez que se tuvo la información de las áreas involucradas, correspondió proceder a ordenar y sistematizar los datos a efecto de poder preparar su análisis. También se consideró procedente que conforme se obtuvo los datos sobre algún aspecto importante, se incorpore en un documento de trabajo que sirva de memoria para el diseño del trabajo.

De las direcciones y unidades se ha recabado la información de acuerdo a la metodología y tipo de investigación establecidos y con los funcionarios responsables de poner en práctica, sobre los procedimientos que generan, asimismo se ha registrado los insumos que estas operaciones requieren en el tiempo de ejecución que las tareas precisan.

- g. **El diseño y elaboración de los productos esperados;** basados en los resultados y conclusiones del anterior análisis, se procedió a la elaboración y presentación de los productos específicos del presente trabajo.

4.2 RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

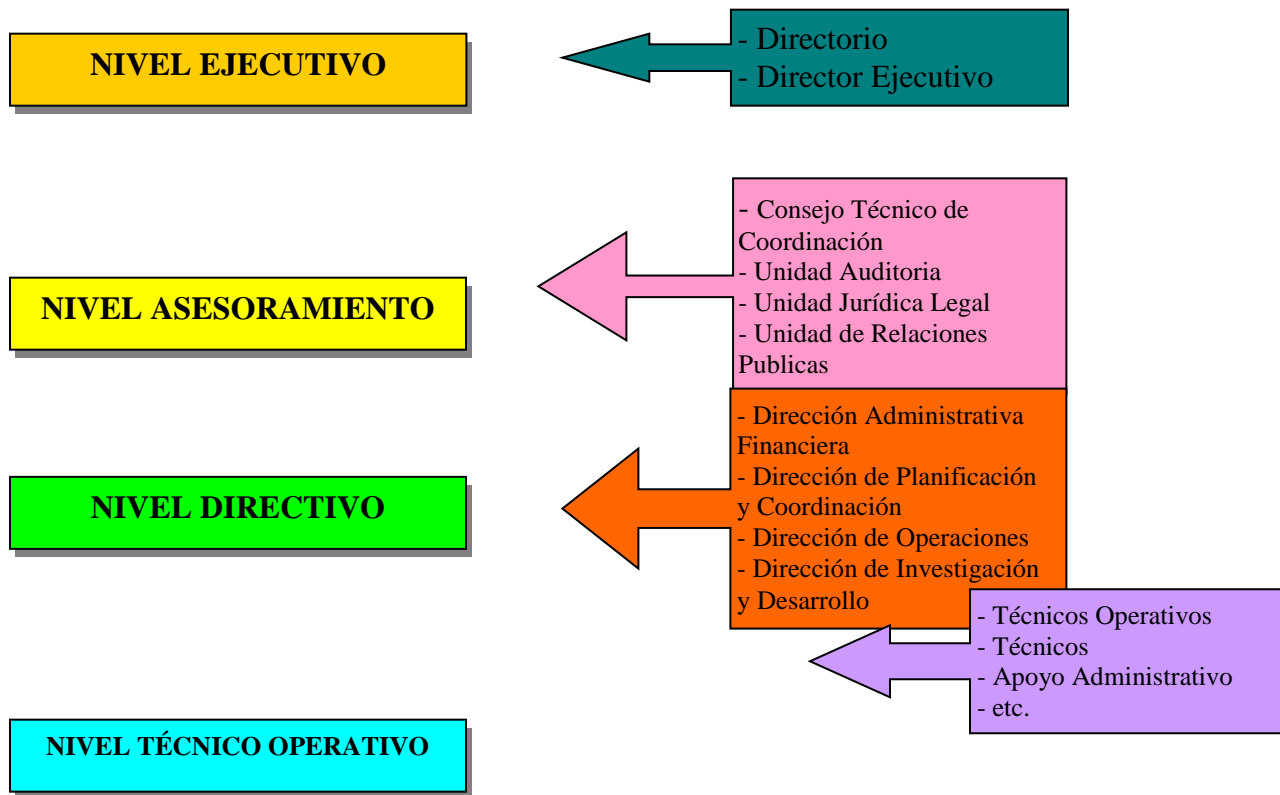
Después de concluido el trabajo de campo, a través de la aplicación de los medios o técnicas administrativas, se procedió a la jerarquización homologada de la información para cada documento esperado.



Además, de acuerdo con los resultados del trabajo de campo se ha llegado a converger en una propuesta jerárquica en función al diagnóstico y al resultado del cuestionario, el mismo se muestra a continuación:

JERARQUIZACIÓN EN COFADENA

GRAFICO N° 5



Fuente : Elaboración propia

CUADRO N° 5



RELACION CONCLUSIONES DEL CUESTIONARIO CON LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS

CUESTIONARIO	<u>RESULTADOS</u>
1. Nombre de la unidad organizacional	<u>ESTATUTO ORGÁNICO</u> Se ha comprobado según el diagnóstico de campo que el Estatuto Orgánico de COFADENA no es conocido en su integridad por todo el personal, solo por el nivel de decisión, de asesoramiento y ejecutivo. Además, que el Estatuto Orgánico ha sido aprobado en 1981, elaborado en otras circunstancias socio políticas y económicas, no está en la realidad del accionar de la Institución.
3. Nivel jerárquico	
7. Objetivo general de su unidad	
9. Disposiciones generales obligado a cumplir	
2. Nombre del cargo	<u>Organigrama</u> La mayoría de los servidores públicos no tienen conocimiento del organigrama, y solo se guían por el conocimiento de causa-efecto, o sea, el estar en un cargo su superior inmediato será tal persona y/o tendrá como dependientes a tales personas, es el "supuesto" que todo servidor público se hace cuando no se le da la orientación debida al ingresar a una institución del Estado.
4. De quien depende	
5. Cargos bajo su dependencia	
10. Señale si la estructura orgánica actual, ha permitido alcanzar el objetivo de su trabajo	
11. Tiene conocimiento del organigrama de su unidad	
9. Disposiciones generales obligado a cumplir.	
16. Conoce el contenido del reglamento específico del SOA de COFADENA.	<u>Reglamento Especifico</u> La mayoría no conoce el reglamento específico del SOA de COFADENA, además, este no está compatibilizado por el ente rector,
2. Nombre del cargo	<u>Manual de Organización y Funciones</u> El actual manual (gestión 2003) con que cuenta COFADENA no está enmarcado desde el punto de vista administrativo tal como indica el SOA, además hay servidores públicos que ejecutan dos funciones de distintos cargos a la vez.
3. Nivel jerárquico	
4. De quien depende	
5. Cargos bajo su dependencia	
6. Relaciones de coordinación	
8. Funciones que desarrolla	
8. Funciones que desarrolla	
12. Mencione los procesos que desarrolla en su trabajo	<u>Manual de Procesos y Procedimientos</u> El manual de procedimientos (gestión 2004) no refleja en su mayoría los procedimientos que ejecutan los servidores públicos en la actualidad, además que no se enmarcan en los medios o técnicas administrativos que son necesarios para este instrumento del SOA.
13. Mencione que formulario son necesarios para su cumplimiento.	
14. Que tiempo estima demora el procedimiento que realiza.	



4.3 CONCLUSIONES

Del análisis de los resultados de la investigación se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. El Estatuto Orgánico en la actualidad, no refleja el accionar de la Corporación, el mismo data de hace casi 25 años, el cual no ha sido modificado, por lo que los servidores no pueden basarse legalmente en un documento fuera de contexto.
2. El organigrama no representa la actual estructura organizativa de COFADENA, en que se desenvuelve el nivel jerárquico.
3. El organigrama muestra una Dirección de Comercialización que desde hace un par de años no tiene funcionalidad dentro de COFADENA, la misma que es un área que sí funciona dentro de cada empresa dependiente de la institución.
4. Hay distintos tipos de organigramas, dependiendo del tipo de empresa y la cantidad de personal que tenga, se utilizará el organigrama adecuado. En COFADENA, presentan uno que no muestra que tipo de organigrama se utiliza, por lo que existe la falencia de una noción administrativa para clasificar este y otros aspectos, que son de mucha importancia para el desarrollo de la institución.
5. Existen servidores públicos que realizan dualidad de funciones, que son muy distintas en un caso y en otro la misma persona haciendo tareas para dos Direcciones.



6. En las unidades organizacionales de COFADENA los funcionarios tienen insuficiente conocimiento del Manual de Organización y Funciones lo que dificulta considerablemente, las tareas y el logro de los objetivos institucionales.
7. El Reglamento Especifico no es coherente con el Art. 20 inciso c) de la Ley N° 1178 (SAFCO).
8. El Manual de Organización y Funciones muestra un tipo de estructura, que si bien esta de acuerdo a la realidad no esta actualizado con los servidores que están trabajando en la actualidad.
9. La situación de la jerarquía y su importancia dentro de COFADENA, requiere de un componente que optimice su funcionalidad.
10. COFADENA no cuenta con un Manual de Procesos y Procedimientos actualizado que oriente a los servidores públicos en su trabajo real, que refleje la ejecución de los procesos como son, en términos administrativos y como indica el SOA con un proceder adecuado.
11. Se eliminó la incompatibilidad de funciones con la elaboración de la nueva estructura del Manual de Organización y Funciones, permitiendo de esta manera agrupar y regularizar las funciones que realizan los servidores públicos de COFADENA.
12. COFADENA no esta cumpliendo lo establecido en la Ley N° 1178 ya que la institución no cuenta con una unidad especializada para implantar el SOA u otros sistemas y por tal razón se ve la necesidad de crear la unidad de Organización y Métodos (O y M).



4.4 RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos, a las conclusiones expuestas y con la finalidad de fortalecer el Sistema de Organización Administrativa de COFADENA oficina central, se recomienda lo siguiente:

1. Comprometer al servidor público a compenetrarse más con la visión y misión de la institución, para tener un mayor encadenamiento con la Ley SAFCO, determinando su participación permanente en la fijación de los objetivos para generar una cultura organizacional acorde a la institución.
2. Desarrollar actividades de difusión del Reglamento Específico del sistema de Organización Administrativa (SOA) actualizado y compatibilizado, de manera que los funcionarios de la institución asuman plena responsabilidad por los resultados logrados.
3. Difundir los Manuales: de Organización y Funciones, Procesos y Procedimientos, de manera que sirvan como instrumentos fundamentales a los funcionarios de la Institución en las actividades y tareas que realizan.
4. Revisar los documentos anteriormente mencionados en forma periódica o por lo menos una vez al año, y de ser necesario actualizarlos, en base al análisis de la experiencia de su aplicación, la dinámica administrativa, el funcionamiento de otros sistemas en la institución y de las modificaciones de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.
5. Implementar talleres que permitan recopilar información sobre las necesidades o falencias que se presentan, no solo en la aplicación del SOA sino también en los otros sistemas enmarcados en la Ley N° 1178 (SAFCO).



6. Analizar la carga laboral de cada puesto de COFADENA oficina central, en base al Manual de Organización y Funciones, para lograr la equidad con respecto a la cantidad de trabajo y salario de cada funcionario, y para alcanzar el nivel de eficiencia y eficacia requeridos para lograr el éxito en cada uno de los niveles jerárquicos.
7. Se recomienda formular, proponer y desarrollar programas de capacitación en gestión pública, para elevar la eficiencia y efectividad de sus funcionarios en el desempeño de sus funciones. Además, de buscar la forma de contar, de manera permanente, con personal profesional capacitado en el tema.
8. Según la Ley de Organización del Poder Ejecutivo en el Artículo 44 inciso b) menciona que “El Director Ejecutivo de la Institución ejerce la representación legal y tiene la responsabilidad de MAE”, por lo que es recomendable utilizar este término.
9. Es necesario, actualizar el Estatuto Orgánico y difundirlo, con el propósito de que el servidor público de COFADENA se interiorice con la institución para que sus objetivos personales sean paralelos a los objetivos de la misma.



4.5 PRODUCTOS ESPECIFICOS

La elaboración de los instrumentos administrativos ha permitido normar, estandarizar y uniformar el proceso de análisis, diseño e implantación del Sistema de Organización Administrativa (SOA).

De acuerdo a los términos de referencia los productos específicos entregados a COFADENA oficina central (en carpetas separadas y completos) son los siguientes:

Producto Especifico Nº 1 : Estatuto Orgánico de COFADENA

Para el presente trabajo dirigido se expone solo el contenido del Estatuto Orgánico.

Producto Especifico Nº 2 : Organigrama

El organigrama que se expone es el propuesto que COFADENA requiere, además de plantear la creación de unidades funcionales.

Producto Especifico Nº 3 : Reglamento Especifico del SOA

Se presenta solamente el contenido mínimo que un reglamento debe tener según indican las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.

Producto Especifico Nº 4 : Manual de Organización y Funciones

Con relación a este manual, se muestran como ejemplo la Dirección Ejecutiva y sus unidades funcionales dependientes: la secretaria y el portapliegos.

Producto Especifico Nº 5 : Manual de Procesos y Procedimientos

Como ejemplo, se explican dos procesos que se realizan en la Dirección Ejecutiva, en sus dos partes una narrativa y otra con el diagrama de flujo respectivo.

CAPITULO V

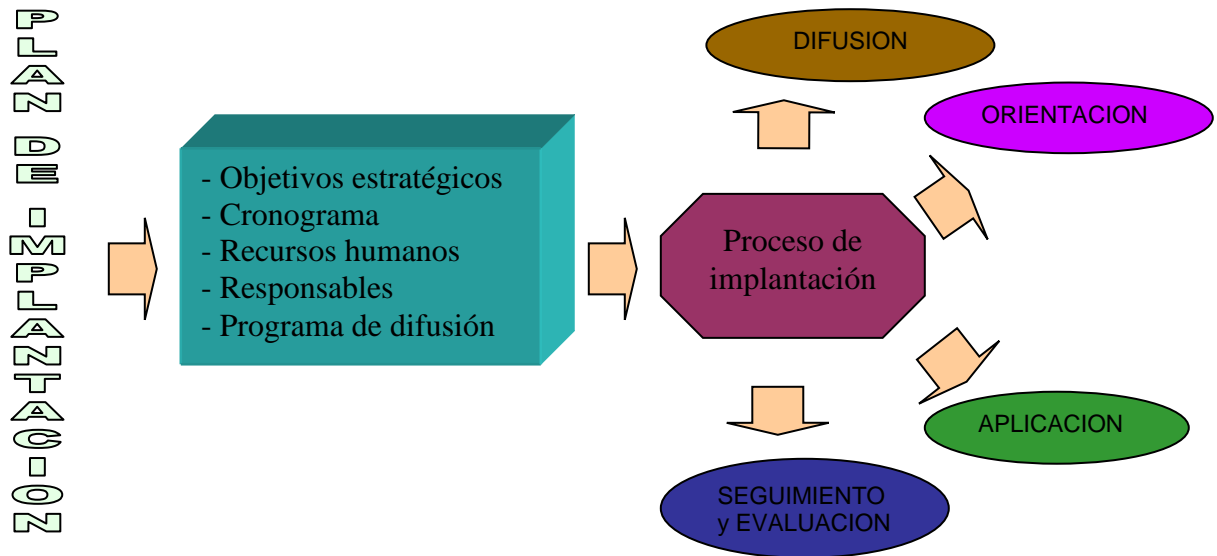
PLAN DE IMPLANTACION

5.1 INTRODUCCION

Elaborados los instrumentos administrativos del Sistema de Organización Administrativa (SOA), y con la finalidad de fortalecer su funcionamiento, uniformando de manera metódica y sistemática las actividades a seguir en el proceso de análisis, diseño e implantación en COFADENA oficina central, en este capítulo se desarrolla el Plan de Implantación el cual permitirá una aplicación adecuada de los productos específicos del presente trabajo.

ESQUEMA DEL PLAN DE IMPLANTACION

GRAFICO N° 6



Fuente : Elaboración propia

5.2 OBJETIVO



El objetivo del Plan de Implantación es el siguiente:

Aplicar de manera efectiva los Productos Específicos actualizados del presente trabajo, a través de la difusión de los instrumentos administrativos del (SOA) de COFADENA oficina central y de la capacitación de los funcionarios de la Institución.

5.3 CONDICIONES PARA EL PROCESO DE IMPLANTACION

Es necesario para la implantación los siguientes requisitos:

a) Diseño y puesta en marcha del Programa de Operaciones Anual

La Programación de Operaciones debe responder a la ejecución de actividades y proyectos aprobados por el Sistema de Planificación en función de sus objetivos. En la Programación de Operaciones se integran y compatibilizan con las políticas de la institución y los objetivos y programas. Con la programación de operaciones concluye el manejo político y empieza el desarrollo administrativo.

b) Bases estratégicas

La estrategia que se vaya a utilizar tiene que estar acorde con los objetivos institucionales, que sea el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y acciones de COFADENA, dentro de la totalidad coherente, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la institución. Bajo el enfoque moderno, la estrategia es a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas.

c) Disponibilidad de los recursos humanos, físicos y financieros necesarios para la ejecución adecuada del plan de capacitación.



Es necesaria la participación del personal de COFADENA oficina central involucrado en la implantación del Sistema de Organización Administrativa de la Corporación, por lo tanto los Directores de las diferentes unidades organizacionales son los promotores para la difusión e implantación de los manuales administrativos.

Una vez que el cronograma de implantación sea aprobado se definirán los recursos necesarios como ser:

- ✓ Recursos humanos necesarios para cubrir cada una de las unidades y puestos, disponiendo y cumpliendo los requisitos del cargo para lograr eficiencia y eficacia en los resultados de las funciones asignadas.
 - ✓ Materiales y equipos necesarios para implementar en cada unidad y lograr mayores niveles de servicio en la ejecución de las actividades tanto administrativas y operativas.
 - ✓ Los recursos financieros suficientes que serán cubiertos mediante un estudio de proyecto y programado en el presupuesto de COFADENA.
- d) Voluntad de integración activa por parte de los servidores públicos para aplicar los resultados del presente trabajo

El servidor público debe y tiene que tener la voluntad de integrar su trabajo con los instrumentos administrativos, ya que de ambos lados la relación tiene o es sincronizada, sin duda alguna el servidor público pone en ejecución a los sistemas en general y este pone el cómo debe ejecutarse.



Para que el sistema sea ejecutado de manera eficiente, el servidor público deberá conocer y tener a la mano todos los instrumentos administrativos actualizados y compatibilizados de acuerdo a la Ley SAFCO.

5.4 RESPONSABLES DE LA IMPLANTACION

El análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional de la institución es responsabilidad del Gerente General (Director Ejecutivo) como Máxima Autoridad Ejecutiva, del Director de Planificación y Coordinación, del Director de Operaciones y de los servidores públicos en su ámbito de competencia que se requieran para tal efecto.

5.5 PROCESO DE IMPLANTACIÓN

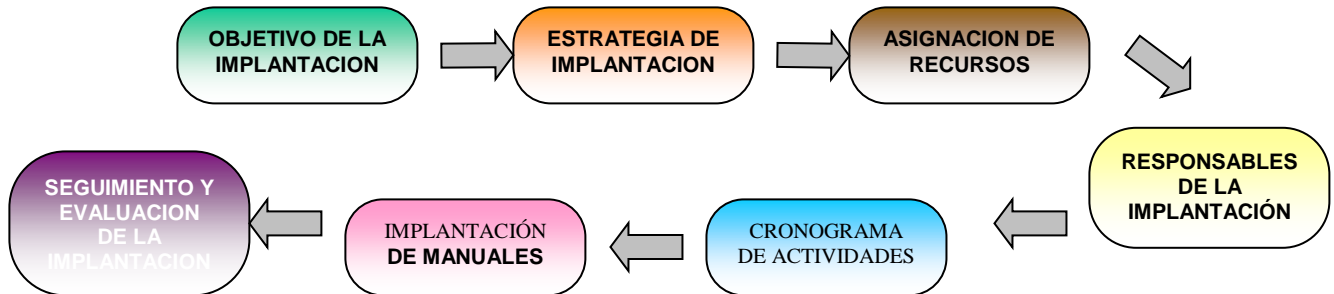
El proceso de implantación del presente trabajo estará sujeto a la aprobación de los productos del trabajo y del plan de Implantación, para tal efecto tienen que estar aprobados el Reglamento Especifico del SOA, así como el Manual de Organización y Funciones, y el Manual de Procesos y Procedimientos.

Representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y lograr la participación activa de los beneficiarios o población meta en los distintos procesos de gestión institucional.



PROCESO DE IMPLANTACIÓN

GRAFICO N° 7



FUENTE : Elaboración Propia

5.6 ETAPAS DE LA IMPLANTACION

La implantación se desarrollará en cinco etapas, como se describe en el cuadro siguiente:

**CUADRO N° 6
ETAPAS DE LA IMPLANTACIÓN**

ETAPAS	DESCRIPCION
PRIMERA ETAPA APROBACION	Del plan de implantación, del cronograma y de los manuales a implantar.
SEGUNDA ETAPA DIFUSION	Preparación preliminar a los servidores públicos de COFADENA oficina central entorno del SOA.
TERCERA ETAPA ORIENTACION	Se orientará de forma integral a todos los servidores públicos; es decir, del SOA con la interrelación de los demás sistemas de la Ley N° 1178 (SAFCO).
CUARTA ETAPA APLICACIÓN	Ejecución del plan de acuerdo con la estrategia aprobada para la capacitación.
QUINTA ETAPA SEGUIMIENTO	Seguimiento y evaluación de los resultados de la capacitación para realizar los ajustes necesarios.

Fuente : Elaboración propia



PRIMERA ETAPA : **APROBACION DEL PLAN Y LOS PRODUCTOS**

En esta etapa la aprobación es fundamental para el inicio de la implantación, por lo que es necesario lo siguiente:

- a) Aprobación del Reglamento Especifico del SOA
- b) Aprobación del Manual de Organización y Funciones
- c) Aprobación del Manual de Procesos y Procedimientos
- d) Aprobación del Plan de Implantación
- e) Aprobación del cronograma del Plan de Implantación

En la aprobación de todos estos documentos estará el organigrama, que tendrá que ser aprobado también junto con los documentos. El organigrama va a ser un instrumento fundamental que coadyuve en las actividades no solo de la implantación sino de las actividades diarias de los servidores públicos de COFADENA oficina central.

La aprobación tanto del Reglamento Especifico como de los Manuales por el Directorio tienen que ser compatibilizados por el ente rector. Esto se establece en el artículo 20 de la Ley SAFCO inciso c) “Compatibilizar o evaluar, según corresponda, las disposiciones específicas que elaborará cada entidad o grupo de entidades que realizan actividades similares, en función de su naturaleza y la normatividad básica”.

SEGUNDA ETAPA : **DIFUSION**

Una vez aprobados el RE-SOA y los manuales mediante la disposición legal correspondiente, y con la disponibilidad de los recursos económicos, se deberá diseñar un programa de difusión para que todos los funcionarios que intervienen en las unidades organizacionales y en la ejecución de los procedimientos contemplados en los manuales citados, los conozcan y puedan ser capacitados.



Para el conocimiento de los documentos, se deberá brindar un ambiente favorable, estableciendo por ejemplo, horarios en función al tiempo disponible de los servidores públicos y fácil acceso a la información requerida.

El programa de difusión comprenderá las siguientes etapas:

- ✓ Se elaborará una comunicación interna dirigida a todos los Directores mediante la cual se hará conocer el cronograma de difusión e implantación del Rediseño Organizacional.
- ✓ Se proporcionarán fotocopias de todos los documentos, resultado del rediseño organizacional, a las Direcciones previa coordinación con la Dirección de Planificación y Coordinación.
- ✓ Se realizará exposiciones sobre el Sistema de Organización Administrativa (SOA) proyectado, donde se expondrá de manera clara y precisa lo que significa el citado sistema.
- ✓ Se propiciara reuniones para aclarar dudas respecto a todo el proceso en su conjunto, así como de los documentos presentados a incentivar el uso y manejo de los mismos por parte de todos los funcionarios involucrados.

TERCERA ETAPA : **ORIENTACION**

La orientación para la capacitación se formulará mediante las siguientes preguntas que serán desarrolladas a continuación:

- ✓ ¿A quien se va a capacitar?

Se capacitará a todos los funcionarios de la Institución, organizados por ejemplo, en grupos jerárquicos: a) personal Directivo, b) personal operativo.



✓ ¿Quiénes van a capacitar?

La Dirección de Planificación y Coordinación de COFADENA oficina central, capacitará a todos los empleados de la institución entorno al SOA, para que se involucren con los instrumentos administrativos en las actividades que realizan diariamente.

Los responsables de la capacitación serán el Director de Planificación y Coordinación y el Director de Operaciones, ellos dispondrán del personal necesario para apoyo y coordinación.

✓ ¿Sobre qué se va a capacitar?

El tema fundamental de las acciones de capacitación será el Sistema de Organización Administrativa actualizado, sin embargo es necesario que se tome en cuenta la Ley N° 1178 (SAFCO), el Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública D.S. N° 23318-A.

✓ ¿Dónde se va a capacitar?

La Dirección de Planificación y Coordinación y/o los responsables designados serán los encargados de buscar ambientes adecuados para la capacitación a los servidores públicos de COFADENA oficina central.

✓ ¿Qué materiales se utilizará para la capacitación?

Para este efecto contará con recursos suficientes que en su momento coadyuvarán en el logro del objetivo de la capacitación, estos recursos serán material de apoyo necesario consistente en: equipos audiovisuales (computadoras, data show), material bibliográfico, cuadros didácticos relacionados al tema y otros.



✓ ¿Cuándo y en que tiempo se va a capacitar?

Se recomienda, previa aprobación de cronograma, que la capacitación a los servidores públicos de COFADENA oficina central, se realice en un tiempo en que han bajado el grado de actividades, esto sería por los meses de Junio o Julio y se lo puede realizar los días sábados (Anexo N° 4), con el propósito de no afectar las actividades regulares que se desarrollan en la institución, o en el tiempo en que se vea por conveniente para la ejecución del presente plan de implantación del SOA.

✓ ¿Para que capacitar?

Los objetivos a lograr con el plan de capacitación son:

- Elevar el grado de conocimiento de los funcionarios acerca del SOA y su capacidad de aplicación de las normas administrativas en su trabajo.
- Incrementar la eficacia y eficiencia en el manejo y aplicación del Reglamento Especifico del SOA.
- Aplicar las disposiciones contenidas en el Manual de Organización y Funciones, el Manual de Procesos y Procedimientos del SOA en el desempeño de funciones por cada funcionario.

CUARTA ETAPA : **APLICACIÓN**

La aplicación se llevará a cabo una vez determinada la estrategia para el Plan de Implantación, y las anteriores etapas ejecutadas considerando lo siguiente:

- Asegurar la participación activa de los involucrados de cada Dirección y de cada unidad y puesto.



- Disponibilidad del material correspondiente al contenido de los temas de capacitación.

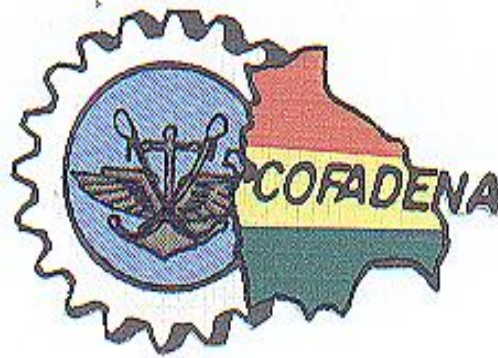
QUINTA ETAPA : **SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

Una vez terminado el proceso de capacitación, se realizará la evaluación respectiva de la información transmitida a los servidores públicos, teniendo en cuenta la aplicación y conocimiento del Sistema de Organización Administrativa (SOA) de COFADENA oficina central y el manejo adecuado del Reglamento Especifico actualizado y compatibilizado además de los Manuales, con el propósito de coadyuvar el logro de los objetivos de la Institución.

La evaluación será ejecutada en dos momentos: una inmediata después de la capacitación de los funcionarios para verificar el grado de conocimiento, de aceptación y compromiso; otra, después de un período de seis meses o un año para identificar cambios necesarios del SOA propuesto.

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL

CORPORACIÓN DE LAS FF.AA. PARA EL DESARROLLO NACIONAL



COFADENA

PRODUCTO ESPECIFICO 3

**REGLAMENTO ESPECIFICO DEL
SISTEMA DE ORGANIZACIÓN
ADMINISTRATIVA**

GESTIÓN 2006

LA PAZ - BOLIVIA



REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

Artículo 1.- (Definición)

El Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa de COFADENA es el instrumento oficial que norma los procesos de análisis, diseño e implantación; el diseño y estructura organizacional que permita el logro de los objetivos de manera eficaz y eficiente.

Artículo 2.- (Base Legal)

El presente Reglamento Especifico se enmarca dentro de las siguientes normas:

- Ley 1178, de 20 de Julio de 1990, de Administración y Control Gubernamental.
- Decreto Supremo 23318-A, de 3 de Noviembre de 1992, Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública.
- Ley 2446, de 19 de Marzo de 2003, Ley de Organización del Poder Ejecutivo y su Reglamento D.S. 26973.
- Resolución Suprema 217055, de 20 de Mayo de 1997, Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.

Artículo 3.- (Objetivo del Reglamento)

El Reglamento Especifico tiene como objetivo general, regular el funcionamiento del Sistema de Organización Administrativa en COFADENA, para el uso eficaz y eficiente de sus recursos disponibles funcionando en forma integra e interrelacionada con los otros sistemas establecidos en la Ley 1178.

Tiene como objetivos específicos:

- Permitir la implantación y operación del Sistema de Organización Administrativa de la entidad según establece la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental y la Norma Básica del Sistema.
- Establecer los procedimientos responsables y tiempos para el funcionamiento eficaz del Sistema de Organización Administrativa en la entidad.



Artículo 4.- (Alcance del Reglamento)

El alcance del Reglamento Especifico estará aplicado en Oficina Central de COFADENA, siendo que el sector descentralizado como las unidades productivas propias, las empresas mixtas y proyectos donde participa la Corporación funcionan de acuerdo a sus propios reglamentos según artículo 57 del Estatuto Orgánico.

Artículo 5.- (Interrelación con otros sistemas)

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

- **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 la entidad, en base a los cuales se identifican las necesidades de organización. El sistema de Organización Administrativa a su vez, prevé y establece la estructura organizacional para la elaboración y ejecución del Programa de Operación Anual.
- **Sistema de Administración de Personal**, define, en relación con el Sistema de Organización administrativa, las normas y proceso de programación de puestos, contratación y asignación de funciones del personal necesarios para desarrollar las funciones de las unidades organizacionales. El Sistema de Organización Administrativa a su vez, conforma las áreas y unidades, establece medios e instancias de comunicación y coordinación interna y externa, y procesos que sirven de base para la programación de puestos, la contratación y asignación de funciones.
- **Sistema de Control Gubernamental**, 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 reglamentos específicos de la entidad, que sirven de base para el control gubernamental.

Artículo 6.- (Revisión y actualización del Reglamento)

La MAE en base al Sistema de Organización Administrativa revisará las presentes normas al menos una vez al año, y de ser necesario las actualizará en base al análisis de la experiencia derivada de su aplicación, a la dinámica de la ciencia administrativa y a las observaciones y recomendaciones del órgano rector.

Artículo 7.- (Cláusula especial de previsión)

En caso de presentarse omisiones, contradicciones y/o diferencias en la interpretación del Reglamento Especifico de la entidad, 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.



Artículo 8.- (Responsables)

El Señor Director Ejecutivo en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva es responsable de la implantación, operación y resultados del Sistema de Organización Administrativa, bajo los principios establecidos en las Normas Básicas.

El Director de Planificación y Coordinación es el responsable de llevar adelante los procesos de análisis, diseño e implantación de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.

CAPITULO II

ANALISIS ORGANIZACIONAL

Artículo 9.- (Concepto)

Es el proceso mediante el cual se evalúa si la estructura organizacional de la entidad ha contribuido al logro de los objetivos institucionales, establecidos en el Plan Estratégico Institucional y el Programa de Operaciones Anual.

Artículo 10.- (Objetivo)

Identificar los problemas y deficiencias operativas y de apoyo que se presentan en la entidad, así como las causas que la provocan.

Artículo 11.- (Proceso de Análisis)

Es atribución de los ejecutivos de las Direcciones o Unidades Funcionales, efectuar con el apoyo y asesoramiento de la Dirección de Planificación y Coordinación, el análisis organizacional durante y luego de elaborado el programa de operaciones y presupuestos anuales, éste proceso es el siguiente:

- a) Elaboración del plan de análisis
- b) Relevamiento de información necesaria para el análisis como:
 - ◆ Programa Estratégico Institucional, Programa Operativo Anual y presupuestos formulados.
 - ◆ Las disposiciones legales de creación y modificatorias y aquellas que afecten o condicionen el funcionamiento de COFADENA.
 - ◆ Los organigramas y manuales vigentes.
 - ◆ Los requerimientos, quejas y reclamos del funcionario público de Oficina Central y otras.



- ◆ Las sugerencias, aportes y motivación de los servidores de la entidad.
- c) Analizar si, las disposiciones legales establecidas en COFADENA mediante la Ley 217055 Art. 4 y Art. 15, han contribuido en la evaluación de los resultados de gestión con los objetivos establecidos en el PEI y el POA.
- d) Ejecución del análisis sobre las funciones de las Direcciones y Unidades organizacionales con relación a los niveles jerárquicos, procesos de trabajo, duplicidad o dispersión de funciones, comunicación e instancias de coordinación intra e interinstitucionales, procesos y procedimientos.
- e) Elaboración de conclusiones y recomendaciones referidas a la adecuación, fusión o supresión de unidades organizacionales, procesos y/o procedimientos, que deberán estar contenidos en un documento formal y aprobado por la MAE, para dar inicio al proceso de diseño o rediseño organizacional.
- f) Se analizará el grado de flexibilidad de la estructura organizacional frente a los cambios internos y del entorno y ante las contingencias que ocasionaron desvíos de la programación en relación a las estrategias definidas para el alcance de los objetivos propuestos.

Artículo 12.- (Análisis Retrospectivo)

Este análisis se realizará en forma conjunta al análisis de situación establecido en el artículo 20 de la Resolución Suprema N° 216784 de las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones.

Artículo 13.- (Análisis Prospectivo)

Este análisis permite determinar la necesidad de ajustar la estructura organizacional, en relación con los objetivos planteados en el Programa de Operación Anual de la próxima gestión, considerando las observaciones y recomendaciones del análisis retrospectivo, enmarcados en los lineamientos que guían hacia la satisfacción de las necesidades de los servicios públicos ofrecidos por COFADENA.

Artículo 14.- (Análisis Coyuntural)

La entidad podrá realizar, adicionalmente, un análisis de la organización administrativa en el momento que considere oportuno, a fin de solucionar problemas de carácter coyuntural que se presenten en la entidad durante el ejercicio de la gestión.

Este análisis podrá ser de carácter parcial, tomando solo aquellos elementos organizacionales que requieran de un ajuste.

Para lo cual el Director Ejecutivo hará conocer al Directorio para su correspondiente aprobación.



Artículo 15.- (Resultados y recomendaciones)

El documento formal, del análisis retrospectivo y prospectivo, como informe deberá contener los resultados y recomendaciones para el visto bueno del Director Ejecutivo para que remita al Directorio para su respectiva aprobación.

Artículo 16.- (Tiempo de análisis)

El tiempo de duración del proceso de análisis organizacional será determinado por el Director Ejecutivo y el Director de Planificación y Coordinación, siendo que para su aprobación tendrá que ser en la primera quincena de Octubre, para poder pasar a la siguiente etapa.

CAPITULO III

PROCESO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Artículo 17.- (Concepto)

El diseño o rediseño organizacional es el proceso, que en base a los resultados del análisis, se define o ajusta la estructura organizacional de COFADENA. Comprende el ajuste o rediseño de las áreas y/o unidades organizacionales, las jerarquías, los manuales y los procesos e instrumentos de comunicación, coordinación interna, relaciones interinstitucionales y procedimientos que deberá adoptar la entidad para una efectiva y óptima ejecución del programa de operaciones.

Artículo 18.- (Objetivo)

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

Artículo 19.- (Etapas del diseño)

1. Los aportes organizacionales, producto del análisis organizacional, podrán incidir en la clasificación y asignación de funciones en áreas y/o unidades organizacionales y niveles jerárquicos en función de las operaciones, objetivos de gestión y de acuerdo a criterios y atribuciones establecidas en el D.L. de creación de COFADENA, ley 1178 (SAFCO) y otras, que podrán clasificarse en:
 - a) Técnica operativa: como las Direcciones y las Unidades de desarrollo además de todas las unidades técnicas que dependen de estas incluyendo las unidades organizacionales según Art. 4 de este Reglamento, cuyas funciones contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos y misión de la entidad.
 - b) De Asesoramiento: como el Consejo Técnico de Coordinación, la Unidad Jurídica Legal, Unidad de Auditoría Interna y otras de carácter consultivo para la Máxima Autoridad Ejecutiva y toda la entidad, donde no ejercen autoridad de línea sobre las



demás unidades, dando un apoyo indirecto al cumplimiento de los objetivos y misión de la entidad. La Unidad de Auditoría Interna, además, cumple las funciones establecidas en el Art. 15 de la Ley 1178.

- c) Gerencial: como el Directorio y la Dirección Ejecutiva cuyas funciones principales son la de tomar decisiones contribuyendo directamente al cumplimiento de los objetivos y misión de COFADENA.
2. Luego de establecidos los objetivos y las operaciones en el Programa de Operaciones Anual de COFADENA se identificarán los requerimientos que aun no son atendidos por la entidad. A partir de ello y de la programación de operación anual se realizarán los ajustes o actualizaciones estructurales pertinentes.

Los ajustes o actualizaciones deberán ser los necesarios para ejecutar y coadyuvar las operaciones y lograr los objetivos de gestión de la entidad. Tomando como base las observaciones y recomendaciones resultantes del proceso de análisis organizacional y conforme a lo establecido en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, se considerará las siguientes etapas:

- a) Identificación de los usuarios de la entidad y las necesidades de los servicios para la ejecución de los procesos a nivel general y de los procedimientos en forma detallada.

Se considera usuario a toda persona, área, unidad, sistema o entidad que utilizan los productos, servicios y/o procesos que se desarrollan en COFADENA, éstos pueden ser:

- ✓ Usuarios Internos, constituidos por las unidades organizacionales de COFADENA.
- ✓ Usuarios Externos, constituidos por otras entidades o el público en general.

Se elaborará un detalle de los servicios y/o bienes que ofrece COFADENA, para priorizarlos según criterios institucionales. Esta información servirá para ajustar los servicios y bienes ofrecidos de manera que cumplan con los requerimientos identificados en cada segmento de atención.

- b) Establecer la secuencia de las operaciones y tareas que estarán contenidos en cada uno de los procesos y procedimientos respectivamente. Los procesos y procedimientos deben ser simples, coherentes y tener el menor número de fases o etapas posibles optimizando el desarrollo secuencial.

Durante esta etapa se tomarán en cuenta las siguientes interrogantes, para facilitar su optimización y simplificación:

- ✓ Quién lo hace? (Que unidad es la responsable de efectuar el proceso)
- ✓ Qué se hace? (Describir cada una de las operaciones)
- ✓ Cómo se hace? (Especificando la forma o método que debe seguirse)
- ✓ Cuando se hace? (En que momento se realizará el método señalado)
- ✓ Cuánto tiempo? (Tiempo total de duración inicio-fin)



- ✓ Qué indicadores utilizamos? (Los establecidos en las NB-SOA)
- ✓ Que resultados esperamos? (Según enmarca el Reglamento Especifico)

Para la formalización de estos procesos, se decidirá, cuales serán descritos a nivel general y cuales a nivel de procedimiento o detalle.

- c) En base a las operaciones de los diferentes procesos se identificarán los ajustes y/o definición en la conformación de las unidades organizacionales.

Las Áreas funcionales se conformarán agrupando unidades organizacionales, de la misma o similar especialización, con un ámbito de competencia claramente definido.

- d) De acuerdo al grado de autoridad, especialización y la complejidad de la operación, se determinará el nivel jerárquico de cada uno de las diferentes unidades organizacionales necesarias para ejecutar las operaciones.

Con estos elementos se podrá proponer la modificación de la estructura organizacional de COFADENA, si es necesario.

- e) Una vez realizadas las modificaciones en las áreas funcionales y/o unidades organizacionales, se podrán ajustar los canales y medios de comunicación de acuerdo al tipo de información.

Según el tipo de información a transmitir, los canales y medios de comunicación pueden ser:

Vertical, tanto descendente como ascendente, en el primer caso la información fluye de los niveles superiores hacia los inferiores, y en el segundo caso cuando la información fluye hacia el nivel superior, normalmente se transmite a través de informes de trabajo siguiendo el orden de jerarquía y el conducto regular.

En la comunicación descendente se tienen fundamentalmente los siguientes medios: escrita o verbal de trabajo, sesiones de capacitación, descripción del puesto, reuniones y otros mecanismos similares. Este tipo de información es crucial para el funcionamiento efectivo del área organizacional.

Horizontal, la comunicación se da entre áreas funcionales y/o unidades organizacionales. Se debe determinar que tipo de información se transmitirá en forma horizontal.

- f) Las instancias de coordinación interna se podrán crear para el tratamiento de asuntos entre áreas funcionales y/o unidades organizacionales, particularmente entre Direcciones de Área, que no pudieran resolverse a través de gestiones directas, conformando equipos de trabajo. Estas instancias tendrán carácter consultivo y podrán denominarse Comités, Consejos o Comisiones y se formalizará mediante una Resolución Administrativa que establecerá el objetivo, las funciones, su estructura, la temporalidad de las instancias, las sesiones y otros.



La coordinación fundamental es la instancia que se refiere del servicio al usuario que es responsabilidad de cada área funcional y/o unidad organizacional de COFADENA, donde se crearán mecanismos de orientación destinados a facilitar las gestiones de los usuarios.

Se definirán canales y medios que permitan la resolución de asuntos individuales de los usuarios y de interés público para la recepción, registro, canalización y seguimiento de sugerencias, reclamos, denuncias o cualquier otro asunto similar.

Se otorgará al usuario un solo punto de contacto con la entidad, lo cual eliminará la posibilidad de que se otorguen dos respuestas diferentes a un mismo requerimiento. La entidad dispondrá de un espacio específico para recibir sugerencias, reclamos y quejas que permitan al público registrar sus observaciones y conocer al o los responsables de resolver el problema.

- g) Todas las entidades tienen relaciones con otras, dependiendo de la naturaleza de sus funciones, estas instancias podrán ser de:

Tuición, cuando COFADENA ejerza autoridad de línea sobre otra, tenga la facultad de ejercer control externo posterior, y la promoción y vigilancia del funcionamiento de la misma.

Funcional, cuando COFADENA ejerza autoridad funcional sobre otra en la materia de su competencia y especialización.

Complementación, cuando COFADENA interactúa con otra en el tratamiento de asuntos de interés compartido.

Se formalizará las instancias de relación interinstitucional mediante un instrumento jurídico o convenio, de acuerdo a la importancia de las funciones que les sean asignadas.

Cuando se identifique la duplicidad de objetivos y funciones con otra entidad, la Máxima Autoridad Ejecutiva elevará esta situación a la autoridad en grado superior, con competencia, para que la considere, dirima o resuelva.

- h) El Reglamento Específico del SOA, el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos y Procedimientos, son los documentos básicos donde se formalizará el diseño de la Estructura Organizacional.

El Manual de Organización y Funciones y el Manual de Proceso y Procedimientos serán aprobados por una Resolución de Directorio de COFADENA conjuntamente con el Director Ejecutivo en este caso la Máxima Autoridad Ejecutiva.

El Reglamento Específico mediante inciso c) del artículo 20 de la Ley SAFCO N°1178 y artículo 5 de la R.S. 217055 será compatibilizado por el órgano rector con carácter obligatorio para luego ser aprobado por Directorio de COFADENA.



CAPITULO IV

IMPLANTACION DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Articulo 20.- (Concepto)

Es el proceso mediante el cual se establece la estructura organizacional en la entidad de modo que ésta se ajuste al programa de operación anual.

Articulo 21.- (Objetivo)

Proporcionar una metodología para la implantación de la nueva estructura organizacional en la entidad en base a los resultados del diseño organizacional, en aplicación de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.

Permitirá reconocer los resultados a alcanzar en términos de tiempo y alternativas de acción.

Articulo 22.- (Plan de Implantación)

Una vez aprobado el diseño organizacional, mediante la aprobación del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos y Procedimientos se procederá a la elaboración de un plan de implantación, que deberá ser aprobado por la Máxima Autoridad Ejecutiva de COFADENA y que contendrá los siguientes puntos:

1. La estrategia de implantación, se refiere a definir el camino y método específico para lograr el ajuste de la estructura organizacional, de los servicios públicos otorgados por COFADENA y de la difusión y capacitación, mediante alternativas de acción como ser:
 - a) Implantación mediante la aplicación del método instantáneo, cuando los cambios no involucran un gran número de unidades organizacionales o que por su sencillez y condiciones favorables para su implantación no se precisa de un gran esfuerzo de capacitación.
 - b) Implantación piloto, consiste en realizar un ensayo del diseño propuesto en solo una parte de la organización con la finalidad de medir su eficacia. Su principal utilidad radica en que permite introducir los cambios en una escala reducida y realizar cuantas pruebas sean necesarias para averiguar la validez y efectividad del modelo propuesto antes de operarlo de manera global.
 - c) Implantación en paralelo, cuando los cambios propuestos se introducen y operan simultáneamente, sin modificar la estructura organizacional vigente. Esto permite introducir los ajustes sin crear graves problemas, al tiempo que da lugar a que el nuevo sistema funcione normalmente antes de que se suspenda la operación del anterior.



- d) Implantación por aproximaciones sucesivas, consiste en seleccionar partes del diseño propuesto e implantarlas sin ocasionar grandes alteraciones y avanzar al siguiente paso, solo cuando se haya consolidado el anterior. Es aplicable a los cambios de gran magnitud.
2. Se diseñará un cronograma de actividades que muestre en forma lógica y ordenada el proceso de implantación, estableciendo los tiempos de inicio y terminación de cada actividad y la interrelación con otras actividades, además de los tiempos de espera. Todos estos aspectos son puntos de control que permiten su evaluación y seguimiento.
3. Los recursos humanos necesarios para el proceso de implantación deberán estar considerados dentro de las áreas funcionales y/o unidades organizacionales de aplicación, serán designados por el responsable de área y/o unidad organizacional constituyéndose en agentes de capacitación para el resto del personal de COFADENA; asimismo los materiales y recursos financieros deberán estar considerados en cada área y/o unidad para su cumplimiento en la implantación.
4. La Dirección de Planificación y Coordinación deberá diseñar el programa de emisión, difusión, evaluación, actualización y orientación consistentes en manuales, guías o instructivos, a fin de preparar al personal involucrado en el cambio, luego de ser aprobado por el Director Ejecutivo.

Artículo 23.- (Responsabilidad)

Son responsables de la ejecución y del funcionamiento del Proceso de Análisis, de Diseño o Rediseño y de la Implantación del Diseño Organizacional del SOA, la Dirección Ejecutiva y/o la Dirección de Planificación y Coordinación.



GLOSARIO DE TERMINOS

Aplicados en el presente Reglamento Especifico

Atribuciones : son potestades y deberes asignados a las unidades de la entidad para el desempeño de sus funciones y alcance de sus objetivos.

Ámbito de competencia : es la determinación y limitación de atribuciones y funciones que son legalmente otorgadas dentro de las áreas y/o unidades que 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 un área o unidad organizacional para normar y vigilar las operaciones que se llevan a cabo en otras áreas y unidades organizacionales de la entidad que no están bajo su dependencia directa. Ej. la Dirección de Planificación tiene autoridad sobre todas las áreas y unidades organizacionales en materia de presupuestos, organización y planificación de corto mediano y largo plazo.

Coordinación : es el proceso de compatibilización e integración de objetivos y operaciones de las diferentes áreas o unidades de la entidad, a fin de lograr eficientemente los objetivos.

Descentralización : es la transferencia de la responsabilidad de planificar, administrar de manera independiente, incrementar recursos y mejorar su asignación, desde la administración nacional a unidades de niveles subnacionales.

Delegación : proceso por el cual los responsables de la entidad, áreas o unidades desconcentran y asignan funciones y atribuciones a un subalterno, otorgándole la autoridad necesaria para la toma de decisiones.

La delegación de autoridad, funciones y atribuciones debe realizarse por escrito, respetando las siguientes características:

- a) Integridad de la delegación, todas las funciones necesarias para el logro de los objetivos deben ser asignadas o asumidas, para evitar que existan funciones que no se ejecuten.
- b) Claridad de la delegación, de la autoridad y funciones delegadas que deben ser establecidas de manera simple coherente y formalmente asignadas para el alcance de resultados previstos.
- c) Suficiencia de al autoridad delegada, las facultades y responsabilidades por las funciones asignadas deben estar en paridad con la autoridad delegada, ambas deben ser equivalentes y compatibles dentro de cada unidad.



Estructura organizacional : es el conjunto de Áreas Funcionales y/o Unidades Organizacionales, interrelacionadas entre sí, a través de canales e instrumentos de comunicación, instancias de coordinación interna, procesos y procedimientos establecidos para lograr los objetivos, la estructura organizacional se expresa en el Manual de Organizaciones y Funciones, Manual de Procesos y Procedimientos, Organigrama y otros relacionados.

Función : son los deberes o potestades asignados a cada unidad o servidor publico, para desarrollar su finalidad y 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.

Proceso : es el conjunto de operaciones secuenciales en el que se relacionan las funciones que deben ejecutarse para el alcance de los objetivos, la descomposición de un proceso debe reflejarse en procedimientos.

Procedimiento : es el conjunto de tareas y acciones secuenciales e interrelacionadas, organizadas con el fin de ejecutar una operación específica.

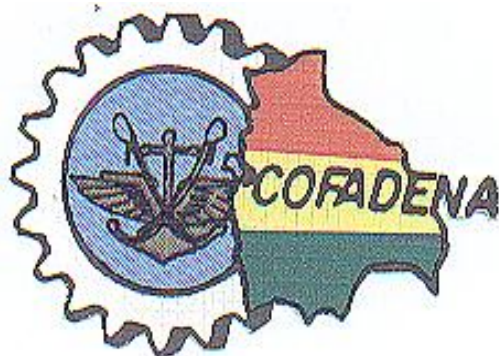
Tarea : es cada una de las acciones físicas o mentales, o etapas para llevar a cabo una operación determinada.

Unidad organizacional : es un órgano o 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.

Usuario : ciudadano que utiliza los servicios y/o bienes que produce la entidad.

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL

CORPORACIÓN DE LAS FF.AA. PARA EL DESARROLLO NACIONAL



COFADENA

PRODUCTO ESPECIFICO 1

*PROPUESTA DE ESTATUTO
ORGÁNICO*

LA PAZ - BOLIVIA

CORPORACIÓN DE LAS FF.AA. PARA EL DESARROLLO NACIONAL
ESTATUTO ORGANICO

CAPITULO I
DE LA CONSTITUCION, DOMICILIO Y DURACIÓN

Artículo 1°.- Constitución.- La Corporación de las FF.AA. para el Desarrollo Nacional "COFADENA", es una empresa pública descentralizada, dependiente del Ministerio de Defensa Nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa, técnica y de gestión, patrimonio propio e independiente, de conformidad al Artículo 23 de la Ley Orgánica de las FF.AA. de la Nación.

Artículo 2°.- Domicilio.- La Corporación de las FF.AA. para el Desarrollo Nacional tiene su domicilio en la ciudad de La Paz, Bolivia, donde se instalarán sus oficinas principales, pudiendo establecer agencias en el interior y exterior de la República.

Artículo 3°.- Duración.- La corporación de las FF.AA. para el Desarrollo Nacional tendrá una duración indefinida.

CAPITULO II
DE LOS OBJETIVOS

Artículo 4°.- Los principales objetivos de COFADENA, son los siguientes:

- a) Participar activamente en el proceso económico del País ejecutando proyectos de carácter estratégico en los sectores industriales, agropecuarios, minero, energético, infraestructural y otros, ajustando las metas de los mismos a los planes nacionales de desarrollo económico y social.
- b) Impulsar el desarrollo socio-económico de áreas geográficas deprimidas, de los sectores de la economía insuficientemente dinamizados o de actividades que impliquen riesgos no superables por la Empresa Privada, mediante la elaboración

de estudios y ejecución de proyectos, y actividades que se justifiquen por su rentabilidad económica social y/o estratégica.

c) Crear o estimular industrias básicas y estratégicas, participar en ellas teniendo en cuenta los lineamientos de la política nacional en este orden, las necesidades reales y convenientes de la Nación.

d) Incrementar el potencial de la Fuerzas Armadas.

e) Ejecutar los proyectos y programas que, dentro de su campo de acción, le encomendará el Supremo Gobierno, en cumplimiento de sus políticas de desarrollo.

f) Promover la constitución, fortalecimiento y expansión de empresas, ya sean propias, de economía mixta nacional o multinacionales, para la ejecución de proyectos específicos de desarrollo, particularmente la instalación de industrias y la explotación racional de recursos naturales, transformados mediante industrias adecuadas para lograr la sustitución de las importaciones y su consiguiente comercialización.

g) Afirmar la soberanía nacional en áreas fronterizas y sostenerlas creando actividades económicas mediante el establecimiento de centros de producción, el poblamiento y la construcción de infraestructura.

h) Fomentar el desarrollo de comunidades y cooperativas en aquellas regiones en las que COFADENA hubiera asumido actividades bien sea para consecución de los objetivos propios de la institución o que le hubieran sido encomendados por delegación.

i) Conseguir, mediante un plan financiero adecuado, autonomía económica.

j) Crear fuentes de trabajo o establecer condiciones técnicas y económicas para su existencia.

k) Tender a la integración de los sectores marginados de la sociedad boliviana, estimulando y dirigiendo su participación activa en los procesos de producción y procurar la superación de sus niveles de vida.

CAPITULO III DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN

Artículo 5°.- Relaciones con el Poder Ejecutivo.- Las relaciones con el Poder Ejecutivo de la Nación, se realizarán a través del Ministerio de Defensa Nacional, manteniendo canales de comunicación con los demás Ministerios del Poder Ejecutivo.

Artículo 6°.- La estructura organizativa de COFADENA cuenta con el número imprescindible de dependencias con la flexibilidad necesaria para ampliarlas, de acuerdo con sus necesidades futuras, sin vulnerar su unidad.

Artículo 7°.- Su estructura esta dividida en dos grandes sectores: uno centralizado y otro descentralizado.

Artículo 8°.- El sector centralizado cuenta con los siguientes niveles de carácter funcional:

- a) Nivel de Decisión
- b) Nivel de Asesoramiento
- c) Nivel Ejecutivo
- d) Nivel Técnico Operativo

Artículo 8°.1.- En el nivel de decisión, se encuentra:

- a) El Directorio
- b) El Director Ejecutivo

Artículo 8°.2.- En el nivel de asesoramiento están:

- a) El Consejo Técnico de Coordinación,

- b) La Unidad de Asesoría Jurídica,
- c) La Unidad de Auditoría Interna y,
- d) La Unidad de Relaciones Públicas.

Artículo 8°.3.- En el Nivel Ejecutivo se encuentran los Directores de:

- a) Administración Financiera
- b) Planificación y Coordinación
- c) Operaciones
- d) Investigación y Desarrollo

Artículo 8°.4.- El nivel Técnico Operativo lo constituyen las unidades organizacionales de:

- a) La Dirección Administrativa Financiera,
- b) La Dirección de Planificación y Coordinación,
- c) La Dirección de Investigación y Desarrollo y,
- d) La Dirección de Operaciones.

Artículo 9°. - El sector descentralizado de COFADENA, lo constituyen:

- a) Las unidades de producción propias de COFADENA,
- b) Las empresas mixtas en la que participa COFADENA,
- c) Los proyectos tanto de minería como agropecuarias en las que opera COFADENA.

Artículo 10°. - El sector descentralizado cuenta con facultades de decisión funcional, en lo técnico, económico y administrativo en materia empresarial previa autorización escrita de Dirección Ejecutiva, de la que es dependiente a través de la Director de Operaciones. Mediante ésta, las empresas y proyectos del sector, coordinarán sus actividades de planificación, control de gestión y apoyo

administrativo con las Direcciones de Planificación y Coordinación, la Dirección de Investigación y Desarrollo y la Dirección de Administración Financiera.

Artículo 11°.- Las empresas mixtas en las que intervine COFADENA, se registrarán de acuerdo con sus propios estatutos manteniendo vínculos de dependencia con la Dirección Ejecutiva, conforme con el artículo anterior en todo lo que no sea contradictorio con el mismo.

CAPITULO IV DEL SISTEMA DE PLANIFICACION

Artículo 12°.- Las actividades de planificación de COFADENA se programarán inicialmente en la Dirección de Operaciones.

Artículo 13°.- Los programas y proyectos, posteriormente, se centralizan, estudian, coordinan y definen en planes generales anuales, operativos y quinquenales por la Dirección de Planificación y Coordinación de COFADENA para ser luego compatibilizados con las políticas nacionales respectivas.

Artículo 14°.- Los planes se presentan al Directorio de COFADENA para su conocimiento y aprobación.

Artículo 15°.- Los planes constituyen el programa oficial de actividades y deben ser cumplidos en todos sus alcances.

CAPITULO V EL DIRECTORIO

Artículo 16°.- El Directorio de la Corporación de las FF.AA. para el Desarrollo Nacional está constituida por:

- a) El Presidente (Ministro de Defensa Nacional),
- b) El Vice Presidente (Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas),
- c) El Comandante General del Ejército o su Jefe de Estado Mayor General de Ejército,
- d) El Comandante General de la Fuerza Área Boliviana o su Jefe de Estado Mayor,
- e) El Comandante General de la Fuerza Naval Boliviana o su Jefe de Estado Mayor,
- f) El Vice Ministro de Defensa Nacional,
- g) El Vice Ministro de Defensa Civil y Cooperación de Desarrollo Integral y,
- h) El Director Ejecutivo de COFADENA, con voz pero sin voto.

Artículo 17°.- El Directorio se constituye en el organismo de máxima decisión y, sus miembros integrantes serán responsables ante la Ley de todos sus actos en el desempeño de sus funciones.

Artículo 18°.- Los requisitos básicos para ser miembro del Directorio son:

- a) Ser boliviano sin impedimento legal.
- b) Tener domicilio en el lugar del Directorio.

Artículo 19°.- Siendo el Directorio de la Corporación de las Fuerzas Armadas para el Desarrollo Nacional un organismo de alto nivel de decisión, sus componentes o alternos no podrán delegar sus responsabilidades, bajo ninguna circunstancias, a personal subalterno.

Artículo 20°.- Incompatibilidad de los Directores.- Los Directores no podrán por si mismo, menos por intermedio de otras personas, intervenir como interesados en negociaciones, licitaciones o contratos que libre la Corporación y en todos aquellos que prohíben las normas jurídicas sobre la materia.

Artículo 21°.- Representación Legal.- La representación Legal de la Corporación estará a cargo del Presidente del Directorio y/o del Director Ejecutivo, quienes están facultados para otorgar poderes y/o delegar funciones explícitos de representación.

CAPITULO VI DE LAS ATRIBUCIONES DEL DIRECTORIO

Artículo 22° Atribuciones del Directorio.- El Directorio de la Corporación de las FF.AA. para el Desarrollo Nacional es el organismo máximo de dirección y decisión. Tiene las siguientes atribuciones:

- a) Decidir y participar activamente en la elaboración de la política general de la Corporación.
- b) Aprobar o modificar las políticas económicas, financieras y técnicas de la entidad, propuestas por el Director Ejecutivo.
- c) Ejercer la administración superior de la Corporación en especial cuando existe inversión del exterior.
- d) Proponer al Ministerio de Defensa Nacional la terna para el nombramiento de Director Ejecutivo.
- e) Aprobar o modificar la propuesta de la Corporación para cada gestión financiera 90 días antes del inicio de cada gestión.
- f) Aprobar la organización estructural de la Corporación propuesta por el Director Ejecutivo, o modificaciones a la misma, debidamente justificadas.
- g) Aprobar o modificar los Estatutos, Manuales de Funciones y los Reglamentos Internos del Sector Centralizado para su posterior aprobación conforme a Ley.
- h) Autorizar la suscripción de contratos de adquisiciones, construcciones, prestación de servicios, etc. previo cumplimiento de las formalidades señaladas por Ley.

- i) Autorizar la contratación de empréstitos, la tramitación de créditos bancarios, comerciales o industriales, internos o externos, avances de cuenta corriente, etc. con sujeción a la Ley, a proposición del Director Ejecutivo, así como aprobar los contratos bajo Resolución expresa.
- j) Aprobar los Balances Generales y/o las Memorias anuales.
- k) Autorizar la constitución de empresas públicas y mixtas, sociedades anónimas, asociaciones impulsoras de proyectos de desarrollo en los que participe o intervenga COFADENA, de acuerdo con disposiciones legales en vigencia.
- l) Resolver cualquier asunto que no se encuentre expresamente dispuesto en los estatutos, planes y reglamentos, etc. con estricta sujeción a la Ley.
- m) Nombrar a los ejecutivos de COFADENA, sobre la base de ternas presentadas por el Director Ejecutivo.
- n) Aprobar el plan de clasificación de cargos y remuneraciones de la Corporación de acuerdo a las normas establecidas en la Ley.
- o) Establecer los mecanismos y procedimientos necesarios para la evaluación, seguimiento y control de la gestión.
- p) Solicitar al Presidente de la República, por intermedio del Ministerio del Sector, el cambio de destino del Director Ejecutivo; asimismo, previo proceso administrativo, como a los otros ejecutivos, basándose para ambos casos en causales de inmoralidad funcionaria e incumpliendo de los mandatos de orden legal.

CAPITULO VII DE LAS SESIONES DEL DIRECTORIO

Artículo 23°.- El Directorio se reunirá en los días y horas que sus miembros determinen siendo obligatorio hacerlo por lo menos dos veces al año, su quórum estará legalizado con la presencia de cuatro miembros del Directorio y sus decisiones serán válidas con un mínimo de tres votos. El Presidente dirimirá con su voto en caso de empate.

Artículo 24°.- El Directorio podrá adoptar los reglamentos que considere necesario para la realización y dirección de sus sesiones.

Artículo 25°.- Si alguno de los Directores dejara de concurrir a sesiones continuas o discontinuas en mas del 50 % de las mismas en el transcurso de un año, este acto se considerará como atentado de funciones y el Directorio a través de su Presidente, adoptará medidas mas convenientes.

Artículo 26°.- El Director Ejecutivo podrá designar un funcionario preferentemente un profesional abogado, para cumplir labores de Secretario de Directorio con las siguientes atribuciones:

- a) Verificar el quórum en las sesiones e informar al Presidente.
- b) Preparar las actas y resoluciones.
- c) Certificar y autenticar todos los documentos legales emanados de las sesiones del Directorio.
- d) Llevar en forma correcta las actas, resoluciones y correspondencia del Directorio.

CAPITULO VIII DEL PRESIDENTE Y VICE-PRESIDENTE

Artículo 27°.- El Presidente del Directorio de la Corporación de las FF.AA. para el Desarrollo Nacional es el Ministro de Defensa Nacional.

Artículo 28°.- Atribuciones del Presidente.- El Presidente del Directorio de COFADENA, tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Convocar al Directorio para sesiones ordinarias y extraordinarias.
- b) Presidir las reuniones de Directorio.

- c) Cuidar el estricto cumplimiento de las disposiciones legales de los Estatutos, reglamentos y demás resoluciones que adopte el Directorio. Estas últimas serán expresas para cada caso, emitidas por escrito y firmadas por el Presidente y Director Ejecutivo.
- d) Representar legalmente a la Corporación conjuntamente con el Director Ejecutivo, delegando esta representación en casos particulares.
- e) Conjuntamente con el Director Ejecutivo, suscribir actos legales, contratos y la correspondencia de la mas alta importancia.

Articulo 29°.- Del Vice-Presidente.- El Vice-Presidente del Directorio de la Corporación de las FF.AA. para el Desarrollo Nacional es el Comandante en Jefe de las FF.AA. y tiene como atribuciones reemplazar al señor Presidente del Directorio, en caso de ausencia o impedimento temporal del titular, con las mismas prerrogativas reconocidas en el presente Estatuto.

CAPITULO IX DEL DIRECTOR EJECUTIVO

Articulo 30°.- COFADENA esta administrada por un Director Ejecutivo, con amplias y suficientes facultades que posibilitan una eficaz administración, el cumplimiento de los objetivos y la ejecución de las disposiciones del Directorio.

Articulo 31°.- El Director Ejecutivo de COFADENA, será designado por el Ministerio de Defensa Nacional, con aprobación del señor Presidente de la República, de entre una terna presentada por el Directorio.

Articulo 32°.- Duración de Funciones.- Las funciones del Director Ejecutivo tendrán una duración mínima de dos años, pudiendo ser ratificado por un periodo adicional de otros dos años o de acuerdo a disposiciones Superiores.

Artículo 33°.- Requisitos para la designación del Director Ejecutivo.- Para desempeñar las funciones de Director Ejecutivo de COFADENA, es necesario que sea oficial de las FF.AA. en servicio activo con el rango de Coronel como mínimo ó su equivalente en la Fuerza Naval, con formación profesional académica especializada, compatible con las actividades de la Corporación.

Artículo 34°.- Atribuciones.- Son atribuciones del Director Ejecutivo las siguientes:

- a) Ejercer la administración superior de la Corporación y sus empresas, dentro de los planes que la misma entidad se hubiera fijado con sujeción a la Ley, a los presentes Estatutos y las Resoluciones de Directorio.
- b) Representar legalmente a la Corporación, conjuntamente con el Presidente del Directorio individualmente, ó por delegación del mismo.
- c) Presentar al Directorio, hasta el 30 de Septiembre de cada año, los planes de trabajo y la programación de las actividades de la Corporación, así como de sus empresas y el Presupuesto General para la siguiente gestión financiera, siguiendo los lineamientos del programa nacional de perfeccionamiento de las empresas públicas.
- d) Presentar al Directorio, hasta el último día de Febrero de cada año, el Balance General consolidado de la Corporación así como la memoria anual.
- e) Proponer modificaciones a la estructura organizativa general de la Corporación.
- f) Dirigir los negocios y la gestión de la Corporación, para lo cual podrá abrir cuentas corrientes, firmar, endosar, aceptar cheques, pagarés y todo documento relacionado con el comercio, la industria y la banca y demás contratos, acuerdos, cartas de intenciones, memorandums de entendimiento, etc. con arreglo a la Ley a los Estatutos y Resoluciones del Directorio de COFADENA.
- g) Rendir cuenta de su actuación técnica y administrativa ante el Presidente del Directorio y el Directorio en pleno.
- h) Informar al Directorio sobre la marcha de la Corporación;
- i) Negociar los financiamientos internos o externos que convengan a la Corporación así como los contratos y convenios para adquisiciones,

construcciones y prestación de servicios, cumpliendo los requisitos señalados por Ley.

j) Ejercer la supervisión administrativa de los sectores centralizados a través de los organismos de control de la Corporación.

k) Designar y remover al personal técnico operativo y administrativo del sector centralizado cuando se trate de personal civil.

l) Solicitar a través del Ministerio de Defensa Nacional, el destino de personal militar jerárquico, previo anuncio del Directorio.

m) Designar al personal jerárquico del sector centralizado y nombrar a los Gerentes del sector descentralizado, conforme al Artículo 22 inciso m) de este Estatuto, sin perjuicio de realizar nombramiento en forma interina.

n) Proponer al Directorio la contratación de consultores y otros expertos para el sector centralizado.

ñ) Convocar a las reuniones ordinarias y extraordinarias del Directorio de acuerdo con el grado de necesidad que se requiera cuantas veces sea necesario, por lo menos dos veces al año.

o) Convocar periódicamente, una vez a la semana al Consejo Técnico de Coordinación y a personal que sea necesario de acuerdo a la necesidad de la reunión, y presidirlas.

p) Ordenar la constitución de órganos especializados para el estudio de determinados asuntos empresariales.

q) Controlar las funciones de supervisión de la Dirección de Operaciones.

r) Ejercer toda otra función ejecutiva y administrativa no estipulada en el presente Estatuto y que tiende al cumplimiento de las finalidades empresariales de la Corporación, de acuerdo a Ley.

s) Suscribir directamente la correspondencia de la Corporación dando cuenta al Directorio de aquella mas relevante.

t) Presentar a su Directorio, previa consideración por los organismos asesores, al final de cada trimestre, la siguiente información:

- i. Estado de Situación (Activos y Pasivos),

- ii. Flujo de Fondos,
- iii. Estado de Perdidas y Ganancias,
- iv. Ejecución presupuestaria,
- v. Evaluación de proyectos en ejecución de programas de producción y de investigación y desarrollo,
- vi. Otros informes que requiere el Directorio,
- vii. Presentar ante el Directorio las solicitudes dispuestas por las Direcciones.

Artículo 35°.- Reemplazo del Director Ejecutivo.- En caso de ausencia por enfermedad, viaje o impedimento, el Director Ejecutivo, con anuencia del Presidente del Directorio, designará su reemplazante de entre uno de los Directores mas antiguos. En caso de ausencias cortas, esta designación será efectuado internamente por Orden del Día. En circunstancias de fuerza mayor que impiden la realización de los procedimientos anteriormente indicados, el Director designado mas antiguo que se encuentre en la sede de la Corporación se hará cargo de la Dirección Ejecutiva en forma transitoria.

CAPITULO X DE LOS ORGANISMOS ASESORES

Artículo 36°.- La Corporación de las FF.AA. para el Desarrollo Nacional, de acuerdo con sus necesidades, contará con los siguientes organismo de asesoramiento:

- a) Consejo Técnico de Coordinación,
- b) Unidad de Asesoría Jurídica,
- c) Unidad de Auditoria Interna y,
- d) Unidad de Relaciones Publicas.

Artículo 37°.- El Consejo Técnico de Coordinación estará integrado por los Directores y presidido por el Director Ejecutivo, tendrá como funciones principales:

- a) Coordinar las actividades de los Directores,
- b) Asesorar al Director Ejecutivo en los aspectos que le fueran consultados.

Artículo 38°.- La Unidad de Asesoría Jurídica resuelve problemas jurídicos en general, cuyas atribuciones principales son:

- a) Emitir en su campo específico y en colaboración a la Dirección Ejecutiva, Directivas a empresas, proyectos, asociaciones y a los organismos dependientes de todas ellas, en los aspectos legales que se requieran.
- b) Informar sobre los anteproyectos de leyes y disposiciones normativas de carácter general que elaboran los órganos de administración y de otro carácter de la Corporación y sus organismos dependientes.
- c) Interpretar, en su caso, todas las disposiciones legales que conforman la economía jurídica de la nación y que tenga relación con las actividades de la Corporación.
- d) Dictaminar sobre todos los procedimientos administrativos que sean merecedores de Resolución de la Alta Administración.
- e) Mantener actualizadas y compatibilizadas las disposiciones legales del sector y de las entidades que les son afines, sugiriendo las modificaciones que se estime necesarias y convenientes.

Artículo 39°.- La Unidad de Auditoría Interna tendrá por objetivo establecer procedimientos de control integral, en los sectores centrales y descentralizados, multisectorial y en los sistemas, a efectos de procesar oportunamente la información correctiva para ser utilizado en la toma de decisiones por los niveles pertinentes, mediante la utilización de ratios, coeficientes e índices para garantizar una eficiente administración por objetivos. Son sus funciones:

- a) Impartir normas sobre control de gestión a los sectores central y descentralizado de la Corporación así como criterios y selección de indicadores sobre los cuales realizará su misión de control, canalizando oportunamente la información.
- b) Evaluar el rendimiento contable de las empresas y proyectos de COFADENA mediante un sistema de información apropiada a las necesidades de las reparticiones ejecutiva y técnicas de la entidad.
- c) Elevar a Dirección Ejecutiva el informe periódico sobre la eficiencia de los sistemas administrativos contables tales que se vienen desarrollando tanto en COFADENA como en las empresas dependientes de la Corporación.
- d) Elaborar el Balance Consolidado y redactar la Memoria Anual de la Corporación hasta el 28 de Febrero de cada año.

Artículo 40°.- La Unidad de Relaciones Públicas tiene por objeto canalizar la correspondencia interna y externa de la Corporación, determinando su flujo dando fé de ello y velando por su archivo y conservación sistemática. Así mismo cuidará por la creación, mantenimiento y conservación de la buena imagen de la Corporación, tanto a nivel externo como interno, a través de un adecuado sistema de relaciones públicas.

CAPITULO XI DEL NIVEL EJECUTIVO

Artículo 41°.- El Nivel de Ejecutivo de la Corporación esta compuesta por los Directores de la Dirección Administrativa Financiera, la Dirección de Planificación y Coordinación, la Dirección de Operaciones y la Dirección de Investigación y Desarrollo bajo la coordinación y supervisión del Director Ejecutivo.

Artículo 42°.- Objetivo.- Aplicar las políticas y tomar decisiones para el funcionamiento de acuerdo con los lineamientos definidos por el Directorio de la Corporación.

CAPITULO XII DEL NIVEL TÉCNICO OPERATIVO

Artículo 43°.- El Nivel Técnico Operativo tiene por misión básica coadyuvar a los propósitos institucionales de la Corporación, mediante una asignación racional y oportuna de recursos humanos, financieros, de equipos e información a Oficina Central para todas sus actividades. Igualmente, elaborar proyectos factibles y prestar apoyo a los proyectos y empresas del sector descentralizado que requiere estos servicios.

Artículo 44°.- La Dirección de Administración Financiera tiene por objetivos, dentro de sus actividades, la planeación y análisis financiero, la determinación de estructura de activos y el manejo de la estructura financiera.

Artículo 45°.- Son funciones básicas de la Dirección de Administración Financiera:

a) En el sector centralizado: Supervisar y coordinar las actividades de las unidades responsables del funcionamiento de los sistemas administrativos de apoyo tales como la administración de personal, presupuestos y contabilidad, compras suministros, mantenimiento de oficina, bienes, equipos, vehículos, servicios de radiocomunicación y supervisión de la prestación de servicios sociales de la Corporación.

b) En el sector descentralizado:

1. Tramitar, en las dependencias que corresponden, los recursos financieros destinados a los diferentes sectores de desarrollo de la Corporación, asignándoles, mediante sistemas y procedimientos de contabilidad clasificados sectorialmente y de acuerdo con disposiciones presupuestarias para el plan operativo anual de la institución, así como regular todo otro ingreso no previsto o extraordinario conforme a Ley.

2. Cancelar oportunamente los fondos presupuestados por el Tesoro General de la Nación y recursos propios u otros a las diferentes unidades de cada sector.
3. Programar, recibir y controlar rendiciones de cuentas de ejecuciones presupuestarias, previa comprobación por la Unidad de Auditoría Interna.
4. Apoyar el desenvolvimiento de las actividades del sector descentralizado, en todo aquello que le fuera solicitado.

Artículo 46°.- Las unidades de la Dirección de Administración Financiera son:

- a) Contador General, con servicios auxiliares, registra todas las operaciones y transacciones realizadas y prepara los estados financieros y el estado de situación patrimonial de la Corporación.
- b) El encargado de Personal, quien llevará el registro ordenado y sistemático del personal de la Corporación.
- c) El Jefe de Activos Fijos, Bienes y Patrimonio, encargado de administrar y archivar debidamente toda la documentación relativa a lo que posee la Corporación tanto en oficina central así como de las empresas y proyectos en que participa.
- d) El encargado de Sistemas tiene por objetivo brindar información clara y confiable que sirva de apoyo a las actividades que desarrolla la Corporación. Además, coadyuvar en el campo de la informática a los funcionarios de la Corporación. Centralizar el manejo de la información técnica y administrativa y ofrecer a los distintos organismos de la institución, la información requerida de manera expedita, oportuna y actualizada. Asimismo, deberá ofrecer asesoramiento y servicio permanente en aspectos tales como el procesamiento electrónico de datos, investigación operativa, estadísticas, matemática e integrar en la red a la Corporación.

Artículo 47°.- La Dirección de Planificación y Coordinación es la unidad responsable del sistema de planificación general en los niveles y áreas respectivas

de la entidad. Establece pautas de coordinación entre las diferentes programas y proyectos integrantes del sistema con objetivo de alcanzar los propósitos de COFADENA, en función del pleno desarrollo de la Nación, de las FF.AA. y de sus propias políticas mediante programas a corto, mediano y largo plazo. Son sus funciones básicas:

- a) Delinear estrategias que posibiliten el perfeccionamiento, la complementación y la integración de las actividades de la Corporación.
- b) Realizar estudios e investigaciones que permitan realimentar el proceso de planificación, identificar proyectos susceptibles de ser desarrollados por la Corporación, aprovechando coyunturas favorables para el logro de los objetivos de la entidad y el mejoramiento sistemático de la información con entidades afines del quehacer nacional.
- c) Elaborar planes de desarrollo y consolidación empresarial mediante programas de corto y mediano plazo.
- d) Normar, modernizar y perfeccionar tanto los procedimientos como las técnicas relacionadas con la programación y la operación de proyectos con el objetivo de dotar a la entidad de instrumentos apropiados de seguimiento.
- e) Centralizar los planes operativos sectoriales anuales, compatibilizando normas y procedimiento del Sistema de Planificación Nacional con la programación presupuestaria de los proyectos y las empresas a fin de establecer el plan operativo anual de la entidad con una óptima asignación de recursos.

Artículo 48°.- Para el cumplimiento de las funciones señaladas en el artículo precedente la Dirección de Planificación y Coordinación cuenta con un equipo multidisciplinario para los sectores de actividad de la Corporación, son:

- a) El Departamento de Planificación que procesa y evalúa los planes operativos anuales.

- b) El Departamento de Organización y Métodos que organiza y toma un método para que las actividades en que se desarrolla la Corporación pueda formarse y captar asesoramiento y apoyo en todo proceso Institucional de COFADENA.
- c) El Departamento Técnico se encargará de coadyuvar en todo los procesos que realice la Dirección de Planificación y Coordinación.

Artículo 49°.- La Dirección de Operaciones que supervisará, en sus respectivas áreas, la administración de empresas y proyectos de la Corporación, constituyendo el enlace de coordinación y comunicación entre la Dirección Ejecutiva y el sector descentralizado de la Corporación, sean esta mixtas, propias y/o proyectos. La Dirección de Operaciones es, además de organismo de dirección, una unidad de supervisión y apoyo general operativo. Por definición, constituye el nexo entre los sectores central y descentralizado de la Corporación, tanto para la transmisión de directivas, cuanto para la recopilación de información que requiere la Dirección de Planificación y Coordinación y la Dirección de Administración Financiera, además de otras que requieran de su información. La Dirección de Operaciones participará en la elaboración de los planes operativos y de los presupuestos anuales de las empresas y proyectos bajo su área respectiva en coordinación con la Dirección de Planificación y Coordinación, y dada su capacidad ejecutiva, coadyuvará el desarrollo administrativo y financiero del sector descentralizado mediante la regulación de la ejecución presupuestaria. Solamente, podrán crearse nuevas Direcciones cuando el número de empresas y proyectos de cada sector o su volumen de actividades justifiquen absolutamente su existencia.

Artículo 50°.- Son funciones generales de la Dirección de Operaciones:

- a) Cuidar, a través de las divisiones, que la gestión de las empresas y proyectos se ajusten a las políticas de la Corporación, así como a las instrucciones de la Dirección Ejecutiva.

- b) Supervisar que la acción operativa de las empresas y proyectos de la Corporación se ajuste a normas y procedimientos según Ley N° 1178 (SAFCO).
- c) Elaborar mecanismos que permitan una adecuada supervisión y prosecución de las gestiones de las empresas y proyectos, bajo su dependencia con el objetivo de asegurarles la coordinación y el soporte necesario para el cumplimiento de sus metas.
- d) Cooperar en la solución de los problemas técnicos, económicos, financieros, administrativos y legales de las empresas y proyectos del sector mediante acciones oportunas y procurándoles un asesoramiento adecuado.
- e) Supervisar las empresas y proyectos del sector, ciñéndoles de las instrucciones de la Dirección Ejecutiva, responsabilizándose por el cumplimiento de las metas asignadas por el Sistema de Planificación, para cuyo efecto goza de capacidad ejecutiva.
- f) Promover en las empresas la introducción de técnicas que tiendan a una optimización de la producción y comercialización de los productos a corto plazo, impulsando la eficiencia de las Gerencias, el cumplimiento de metas y el perfeccionamiento de sistemas de dirección empresarial.
- g) En el caso de las empresas mixtas, velar por el cumplimiento de las políticas de la Corporación y la defensa de sus intereses.
- h) Representar a las empresas y proyectos conjuntamente con el Director Ejecutivo.
- i) Solicitar reuniones del Consejo Técnico de Coordinación, a través de la Dirección Ejecutiva.
- j) Prestar a la Dirección Ejecutiva la Memoria Anual y el Balance de las Empresas e informar de todo lo inherente a las actividades y operaciones del sector hasta el 15 de Febrero de cada año; información que será procesada por la Unidad de Auditoría Interna para fines de preparación de la Memoria Anual y los Estados Financieros globales de la Corporación.

Artículo 51°.- La Dirección de Investigación y Desarrollo que, con la finalidad de buscar nuevos objetivos mantener permanentemente dinámica a la Corporación,

en cuanto a la innovación de productos, procesos y de acuerdo al curso, servicios que permiten mantener un nivel de competitividad y evaluación de posibles transformaciones, logre el desarrollo que se le ha conferido.

Artículo 52°.- Las funciones que tendrá la Dirección de Investigación y Desarrollo serán:

- a) Incrementar la eficiencia al diseñar, productos factibles de fabricar de acuerdo al campo requerido de manera que mejoren los mismos.
- b) Diseñar procesos que permitan a la Corporación, en las empresas y proyectos dependientes, disminuir tiempos lo cual aumente la productividad y competitividad del empleado, y minimice costos unitarios.
- c) Realizar innovaciones pioneras de productos y procesos de manera que sean la fuente de ventaja competitiva.

CAPITULO XIII DEL SECTOR DESCENTRALIZADO

Artículo 53°.- El sector descentralizado, estará constituido por las Empresas y Proyectos donde participa la Corporación, compuesto de la siguiente manera: Empresas Mixtas, Empresas y Unidades Productivas Propias y Proyectos de Minería y Agropecuario.

Artículo 54°.- Empresas Mixtas.- Son empresas formadas entre COFADENA y el capital privado que tengan por finalidad el fomento o el desarrollo de actividades industriales en el País, son aquellas en las que COFADENA interviene con porcentajes variables de capital, con empresas del sector privado y se rigen de acuerdo al Código de Comercio (Artículo 430) y sus propios estatutos.

Artículo 55°.- Empresas y Unidades Productivas Propias.- Concentra su actividad en todo lo relacionado con los procesos industriales de producción de bienes y

servicios para cubrir las necesidades de las Fuerzas Armadas de la Nación así como en el desarrollo integral del País. Son aquellas cuyo capitales pertenecen en un cien por ciento a la Corporación de las FF.AA. para el Desarrollo Nacional y que se rigen por la legislación vigente para la empresa pública, cumpliendo el Artículo 10 del presente Estatuto.

Artículo 56°.- Proyectos de Recursos Naturales.- Agrupa los diferentes proyectos y empresas que centran sus operaciones en actividades primarias específicas, como la minería, la agricultura, la pecuaria y todo lo que se relacione a los recursos con la finalidad de aportar al desarrollo integral del País, participando conjuntamente con otros organismo de carácter nacional, regional o local.

Artículo 57°.- De acuerdo con los principio de la autonomía administrativa, cada empresa tiene su ubicación dentro del sistema general de organización de COFADENA, y funcionan de cuerdo con sus propios reglamentos.

Artículo 58°.- La dependencia orgánica es exclusivamente sectorial y no existe relación operativa directa entre empresas.

Artículo 59°.- Las empresas mantendrán sus vínculos con la Dirección Ejecutiva de acuerdo con lo establecido en el Artículo 10.

Artículo 60°.- Todas las empresas deben ajustarse a un sistema de costos que permitan conocer los rendimientos en forma clara.

Artículo 61°.- El Sistema de Planificación, asigna las metas que deben ser alcanzadas en cada periodo o gestión.

Artículo 62°.- Cada una de las Empresas propias de COFADENA, estará dirigida por el Comité Directivo que tendrá la representación legal de la Empresa y estará conformada por:

- a) Presidente, el Director Ejecutivo de COFADENA.
- b) Vice-Presidente, el Director de Operaciones.
- c) Secretario, el Gerente de la Empresa. Las funciones atribuciones y responsabilidades de cada miembro, estarán estipuladas en los reglamentos y manuales de funciones de cada empresa.

Artículo 63°.- Las asociaciones para el impulso de proyectos de desarrollo en las que interviene COFADENA y mientras no tengan carácter empresarial, para efectos de seguimiento y apoyo técnico, estarán vinculadas a la Corporación a través de la Dirección de Investigación y Desarrollo conjuntamente con la Dirección de Operaciones.

Artículo 64°.- En el caso de empresas mixtas, la Dirección de Operaciones deberá vigilar los intereses de la Corporación, cuidando que las actividades de la empresa mixta, en todo momento, se ajusten a las políticas globales de COFADENA.

Artículo 65°.- Para las asociaciones impulsoras de proyectos en los que participa COFADENA, la representación de la entidad será asumida por el Director Ejecutivo conjuntamente con el Director de Investigación y Desarrollo y/o el Director de Operaciones.

CAPITULO XIV DEL REGIMEN ECONÓMICO-FINANCIERO

Artículo 66°.- Bienes.- Constituyen el patrimonio de COFADENA todas las fábricas, talleres, granjas agropecuarias, concesiones mineras, bienes muebles, semovientes, acciones, valores comerciales, derechos licencias, patentes, etc. adquirido por COFADENA a cualquier titulo, así como transferencias a favor de ésta.

Artículo 67°.- Asimismo, son bienes de COFADENA todas las máquinas, instalaciones, equipos provenientes de otros organismo y que le fueren o sean transferidos, así como todos los bienes y acciones que posteriormente se incorporen a su patrimonio. Todos los bienes de la Corporación de las FF.AA. para el Desarrollo Nacional y los que adquiera posteriormente a cualquier título, son inalienables e imprescriptibles salvo disposición jurídica expresa. En ningún caso podrán ser enajenados por organismos superiores.

Artículo 68°.- Reserva Legal, Reserva de Capital y Previsiones, de las utilidades liquidadas que obtengan la entidad se designarán anualmente un 5% con destino a la reserva legal. Igualmente podrán constituirse otras reservas de capitalización.

Artículo 69°.- Las empresas, bajo la supervisión del Director Ejecutivo y el Directorio de COFADENA, tienen amplias facultades administrativas y responden con sus bienes por las compromisos contraídos por ellas.

Artículo 70°.- Para el financiamiento de sus operaciones, COFADENA contará con los siguientes recursos:

1. Ordinarias.

- a) Los provenientes de las asignaciones presupuestarias del Tesoro General de la Nación.
- b) Los ingresos provenientes de las operaciones económicas de su empresas.

2. Extraordinarias.

- a) Los provenientes de la venta de bienes de su patrimonio, conforme a Ley.
- b) Los que provengan de donaciones y legados.
- c) Los que se obtengan de empréstitos internos o externos para proyectos de factibilidad comprobados.
- d) Las transferencias que le fueren asignados.

Artículo 71°.- Del régimen de utilidades.- Anualmente el Directorio de la institución, en reunión expresa para este motivo, procederá a la implantación de régimen de distribución de utilidades de cada una de las empresas acomodándose a los lineamientos generales especializados del Plan General de Desarrollo Económico Social (PGDES) del País, propugnado por el Gobierno Central de la Nación.

Artículo 72°.- Se deben considerar básicamente las siguientes asignaciones de acuerdo con su volumen e importancia:

- a) Fondo de reserva social.
- b) Fondo de Capitalización de las empresas, de acuerdo con disposiciones Estatutarias propias.
- c) Recursos para el sector centralizado de COFADENA.
- d) Fondo de inversiones para fomento del desarrollo de la propia empresa
- e) Fondo de reserva legal.

Artículo 73°.- Las utilidades obtenidas como consecuencia de la aplicación de los planes de desarrollo se denominan “utilidades ordinarias” (operativas); si la producción o los ingresos superan los niveles establecidos, se denominarán “utilidades extraordinarias”.

Artículo 74°.- Las utilidades de las empresas propias no podrán ser dispuestas por las Gerencias y su asignación será regulada conforme a lo establecido en los Artículos pertinentes del presente Estatuto y disposiciones legales vigentes.

CAPITULO XV DEL REGIMEN DE PERSONAL

Artículo 75°.- Las Direcciones serán ejercidas por profesionales militares. Son requisitos para ser Director:

- a) Ser oficial de las FF.AA. en servicio activo.
- b) Tener grado militar de Teniente Coronel o su equivalente en la Fuerza Naval Boliviana.
- c) Tener formación profesional en áreas de economía, administración o ingeniería, acreditada con el diploma respectivo.

Artículo 76°.- Para completar los cuadros jerárquicos y técnicos de COFADENA, el Director Ejecutivo solicitará el destino del personal militar a través del presidente del Directorio, a los respectivos Comandantes de Fuerza.

Artículo 77°.- Los Directores serán nombrados por el Directorio a propuesta del Director Ejecutivo, y durarán en sus funciones en periodo de dos años, que puede ser prorrogado según las necesidades de COFADENA. Si fuese necesario, el Director Ejecutivo solicitará el respectivo cambio de destino.

Artículo 78°.- Los Gerentes de las empresas propias son nombrados por el Director Ejecutivo.

Artículo 79°.- Las Gerencias de las empresas pueden ser desempeñados por Jefes y Oficiales del Servicio Activo o Pasivo, civiles profesionales que cumplan los requisitos establecidos en el Artículo 76, inciso c) del presente Estatuto.

Artículo 80°.- Los requisitos para ser Gerente de Empresas en el caso del personal militar, son los mismo señalados en el Artículo 76.

Artículo 81°.- Los requisitos para ser Gerente de Empresas en el caso de personal civil son:

- a) Ser Boliviano de nacimiento.

b) Poseer Título en provisión nacional y ser especializado en materias compatibles con las actividades de la empresa.

c) Haber cumplido con el servicio militar obligatorio.

Artículo 82°.- Para el caso de Oficiales Superiores que pasen al sector pasivo de la Fuerzas Armadas y que hubieran desempeñado funciones en COFADENA, con rango de director o superior por mas dos años y cuyos servicios fueran requeridos por la entidad, podrán ser adscritos en calidad de Asesores al Consejo Técnico de Coordinación con derecho a honorarios profesionales. Su designación será aprobada por el Directorio.

Artículo 83°.- El personal dependiente de la Oficina Central, así como el de las empresas propias y proyectos directamente dependientes conforme establecen los Artículos 10 y 11 del presente Estatuto, se encuentran comprendidos en el artículo 23 de la Ley Orgánica y los correspondientes de la Ley de Administración del Personal de las Fuerzas Armadas de 26 de mayo de 1978 y 5 de julio de 1979, respectivamente.

CAPITULO XVI DISPOSICIONES VARIAS

Artículo 84°.- Reforma de los Estatutos.- Los presentes estatutos podrán ser reformados o enmendados por decisión del Directorio requiriéndose para el efecto dos tercios de votos.

Artículo 85°.- Gestión Fiscal.- El año fiscal para las operaciones de COFADENA se fijan del 1° de Enero al 31 de Diciembre de cada año.

Artículo 86°.- Tanto la Contraloría General de la República como la Inspección de las FF.AA. podrán ejercer fiscalización de las actividades de COFADENA en todos sus niveles.

Artículo 87°.- Vigencia de los Estatutos.- Los presentes estatutos entrarán en vigencia a partir de su aprobación por el Directorio de COFADENA.

Artículo 88°.- Los casos no considerados en estos Estatutos se resolverán por el Directorio conforme con las disposiciones de orden legal que rigen la materia.

Artículo 89°.- Quedan incorporados a las regulaciones del presente Estatuto, todas aquellas normas emergentes de los DD.LL. N° 17833, 178334 y 18835 de 3 de Diciembre de 1980, siempre que no se encuentre en contradicción al presente estatuto orgánico.