

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
P.E.T.A.E.N.G. 12 AVA VERSIÓN**



PETAENG: “MÓDULO DE ACTUALIZACIÓN”

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA
ASOCIACIÓN INTEGRAL DE TURISMO SANTIAGO DE OKOLA
“ASITURSO”**

Postulante

Maria Luisa Condori Matias

La Paz – Bolivia

2019

Dedicatoria

El presente trabajo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

Agradecimiento

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición continuamente llena mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y socios que hacen la Asociación de Turismo Santiago de Okola, por confiar en mí, abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de su establecimiento turístico.

De igual manera mis agradecimientos a la Universidad Mayor de San Andrés, en especial a la Carrera Administración de Empresas, a los docentes quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a mi madre Carmen por su comprensión y apoyo incondicional durante los años de mi estudio, a mi padre Florencio por haberme enseñado grandes lecciones de vida que me hicieron fuerte, y a mi esposo Eliseo por su cariño y comprensión quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitiendo que concluya mis estudios con el presente trabajo.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
III. OBJETIVOS	4
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
IV. JUSTIFICACIÓN	5
4.1. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	5
4.2. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	5
4.3. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
4.3.1. Alcance Académico.....	6
4.3.2. Alcance Geográfico.....	6
4.3.3. Alcance Institucional.....	6
V. MARCO TEÓRICO	7
5.1. MARCO CONCEPTUAL.....	7
5.1.1. Organización.....	7
5.1.1.1. Objetivos y Metas de la Organización.....	7
5.1.1.2. Tipos de Organización.....	7
5.1.2. Diseño Organizacional.....	8
5.1.3. Estructura Organizacional.....	10
5.1.4. Coordinación.....	11
5.1.5. Cultura Organizacional.....	12
5.1.6. Clima Organizacional.....	12
5.1.7. Organización como Sistema.....	13
5.1.8. Organigramas.....	14
5.1.9. Manual de Organización.....	14
5.1.10. Manual de Funciones.....	15
5.1.12. Turismo Comunitario Sostenible.....	17
5.1.13. Organización Comunitaria.....	17
5.2. MARCO REFERENCIAL.....	18
5.2.1. Comunidad Santiago De Okola.....	18
5.2.2. Asociación Integral de Turismo Santiago de Okola.....	18
5.2.2.1. Razón Social.....	18
5.2.2.2. Estructura Organizativa.....	18
5.2.2.3. Objetivo General.....	19
5.2.2.4. Actividades.....	19
5.2.2.5. Servicios.....	20
5.3. MARCO LEGAL.....	20
5.3.1. Constitución Política del Estado (CPE).....	20
5.3.2. Modelos de Organización Turística.....	21
5.3.3. Ley General de Turismo “Bolivia Te Espera” N° 292.....	22

5.3.4.	<i>Ley del Medio Ambiente N° 1.333</i>	22
5.3.5.	<i>Ley de Municipalidades N° 2.028</i>	23
5.3.6.	<i>Plan de Desarrollo del Departamento de La Paz al 2020</i>	23
VI.	MARCO METODOLÓGICO	24
6.1.	METODOLOGÍA	24
6.2.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	24
6.3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	25
6.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	25
VII.	MARCO PRÁCTICO	27
7.1.	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	27
7.2.	RESULTADOS DE LOS ANÁLISIS DEL TRABAJO DE CAMPO	29
7.2.1.	<i>Estructura Organizacional de ASITURSO en base a su Situación Actual</i>	29
7.2.2.	<i>Interpretación de los resultados del cuestionario</i>	29
7.3.	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	32
7.3.1.	<i>Estructura Organizacional Vigente</i>	32
7.3.2.	<i>Organigrama Inexistente</i>	33
7.3.3.	<i>Multiplicidad de Funciones</i>	33
7.4.	CONCLUSIONES	34
VIII.	PROPUESTA	35
8.1.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	35
8.1.1.	<i>Formato del manual de organización y funciones</i>	35
8.2.	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	36
8.2.1.	<i>Formato del Manual de Descripción de Cargos</i>	37
8.3.	IMPLEMENTACIÓN	38
8.3.1.	<i>Objetivo</i>	38
8.3.2.	<i>Estrategia de Implementación</i>	39
8.3.3.	<i>Responsables de la implementación</i>	39
8.3.4.	<i>Difusión y Capacitación</i>	40
8.3.5.	<i>Actualización y Modificaciones</i>	40
8.4.	RECOMENDACIONES	41
IX.	BIBLIOGRAFÍA	42

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Nómina oficial de socios ASITURSO.....	44
Anexo 2. Servicios Turísticos Ofertados por ASITURSO.....	45
Anexo 3. Cuestionario aplicado a los socios de ASITURSO.....	46

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo analiza el emprendimiento económico de Turismo Comunitario Asociado que promovieron algunas familias de la Comunidad Santiago de Okola del municipio Puerto Carabuco de la provincia Camacho del departamento de La Paz, constituyendo la Asociación Integral de Turismo Santiago de Okola (ASITURSO) para generar ingresos económicos. Si bien el emprendimiento en 13 años ha generado importantes avances en cuanto a temas productivos y turísticos, pero dejó de lado la parte administrativa y no encuentra la viabilidad económica, porque muchos de los socios confunden la administración empresarial con la un sindicato agrario.

Para comprender mejor el estado organizacional de ASITURSO, se visitó a las familias socias. Y mediante técnicas de investigación como observación directa, entrevista a informantes claves y las encuestas a todos los socios se recogió información. Luego estas fueron analizadas, llegando a la conclusión que la estructura organizacional de la Asociación no se encuentra formalizada, por ningún documento administrativo y la única guía para el desarrollo de sus actividades se encuentra en su Estatuto Orgánico y Reglamento Interno, asimismo estos documentos no son adecuados para un emprendimiento de turismo. Por tanto se propone un Manual de Organización y Funciones, que describa todas las actividades de ASITURSO, y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos, para alcanzar la eficiencia y no así la duplicidad de funciones.

I. INTRODUCCIÓN

La actividad turística a nivel mundial ha demostrado mayor capacidad para valorar la riqueza cultural, social y natural, esto permite generar fuentes de ingresos y mejorar la calidad de vida de la sociedad. De esta manera se convierte en un medio para alcanzar el desarrollo productivo e integral. En los últimos años, en Bolivia las comunidades campesinas han conformado asociaciones con miras de hacer turismo comunitario. Por diversos factores el turismo en las comunidades puede tener un crecimiento positivo o negativo.

El turismo comunitario es actualmente una alternativa de desarrollo para las comunidades tradicionalmente marginadas, para que sus habitantes puedan generar más ingresos económicos, sin apartarse de sus actividades cotidianas como la agricultura, tradiciones y costumbres, formas de vida que los identifican del resto (Cox, 2009).

En Bolivia los principales atractivos turísticos se encuentran localizados en áreas protegidas y en zonas rurales donde existen sitios arqueológicos, paisajísticos y conservación de la biodiversidad. Tal es el caso de la montaña llamada “Dragón Dormido”, uno de los atractivos turísticos ubicado a orillas del lago Titicaca en la comunidad Santiago de Okola de la provincia Camacho del departamento de La Paz. Sin embargo el estilo de vida de los habitantes de la comunidad tiene como base una "economía de subsistencia” con la agricultura y pesca, como las principales fuentes de ingreso económicos. Los productos obtenidos en estas actividades, son utilizados en su mayoría para el autoconsumo familiar, y el resto es comercializado en diferentes ferias rurales de la zona (Taranto & Padulosi, 2009).

Para cambiar esta situación, en junio de 2006, un grupo de 10 familias de la comunidad con visión empresarial, formó la Asociación Integral de Turismo Santiago de Okola (ASITURSO), para ofrecer servicios turísticos en la comunidad, aprovechando el potencial natural paisajístico de la montaña “Dragón Dormido” y las playas con aguas cristalinas del lago Titicaca, con el propósito de generar mayores ingresos económicos, producto de la venta de los servicios turísticos prestados, buscando beneficios que permitan remunerar convenientemente el trabajo y las inversiones realizadas, protegiendo el medio ambiente y minimizando el impacto negativo

en el territorio (Taranto & Padulosi, 2009), lo cual contribuirá en generar empleo y reducir la pobreza de los habitantes de la comunidad.

Sin embargo, luego de 13 años y a pesar de muchos esfuerzos por parte de los directivos y socios de la asociación, el negocio del turismo en esta comunidad, sigue siendo una actividad complementaria a la agrícola, no se tiene claro cuánto de recursos económicos genera el turismo, por lo tanto, no representa una verdadera alternativa de solución a los problemas económicos de la comunidad. Por otra parte, la ayuda gestionada por los directivos a ONGs y al mismo Estado Plurinacional en capacitación, se concentró principalmente en temas productivos, gastronomía, turísticos y ambientales, dejando de lado la parte administrativa.

La gestión administrativa es indispensable en toda organización económica, esto implica una buena planificación, organización, dirección y control, estas cuatro etapas del proceso administrativo deben ser la guía para la ejecución de actividades de forma correcta. Por el contrario una incorrecta administración provoca un mal manejo de los recursos disponibles de la organización, y como consecuencia la prestación de un mal servicio hacia los diferentes usuarios.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los problemas que afecta a ASITURSO es la mala gestión administrativa. Porque muchos de los socios de la asociación confunden la administración de una empresa con la de un sindicato agrario. El sindicato agrario de la comunidad es administrada en base a sus estatuto y reglamento, y generan los recursos económicos de los aportes obligatorios que hacen las familias y la directiva, y estos recursos son destinados para pagar los gastos en las que incurre el sindicato; asimismo para infraestructuras (aulas, cancha, puente y otros) acuden a la alcaldía, gobernación y el estado, quienes en base a sus atribuciones financian recursos económicos para las obras solicitadas. Con similar forma de administración quisieron manejar ASITURSO, lo cual no está dando resultados, si bien la asociación cuenta con estatuto y reglamento, muchos de los socios desconocen, y los pocos que conocen no pueden aplicar porque no tienen cultura de administración empresarial, además que en el estatuto y el reglamento faltan los instrumentos administrativos adecuados.

Actualmente, el personal de ASITURSO realiza sus tareas diarias, semanales y eventuales sin la existencia de un Manual de Organización y Funciones, tampoco existe un organigrama con una conformación formal de la organización, solamente cuenta con la descripción de funciones que fue aprobado en una asamblea general de socios.

La falta de instrumentos formales que ayuden al desarrollo de las actividades administrativas de una manera adecuada implica el incumplimiento de sus objetivos y planes de la Asociación, generando dispersión y duplicidad de funciones, sobrecarga de tareas y relaciones de autoridad no definidas.

En este marco, se estableció la importancia de elaborar un documento administrativo que establezca una estructura organizacional adecuada, determine los niveles jerárquicos y que defina el personal de ASITURSO.

2.1. Formulación del Problema

¿La elaboración del Manual de Organización y Funciones contribuirá a mejorar las actividades administrativas de la Asociación Integral de Turismo Santiago de Okola?

III. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Diseñar un manual de Organización y Funciones para la administración de ASITURSO.

3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis que permita conocer el nivel de organización, estructura y las funciones ejecutadas por el personal de ASITURSO.
- Elaborar el organigrama actual que permita conocer el funcionamiento de la asociación.



Foto. Socios de la Asociación Integral de Turismo Santiago de Okola (ASITURSO)

IV. JUSTIFICACIÓN

4.1. Justificación Práctica

Las distintas asociaciones surgidas espontáneamente como obra de la iniciativa popular exigen una pronta canalización económica, jurídica y sobre todo organizativa. Este es un punto fundamental ya que mejorando y consolidando la capacidad operativa y organizativa de ASITURSO, ayudaremos al mejoramiento de su viabilidad económica, proponiendo lineamientos para la elaboración de instrumentos administrativos que les permita desarrollar sus actividades de manera eficiente.

La elaboración de este instrumento permitirá eliminar la confusión de las tareas desarrolladas, evitará duplicidad de funciones, definirá claramente niveles jerárquicos y responsabilidades; además de obtener una mejor operatividad del emprendimiento turístico en sus tareas más relevantes.

4.2. Justificación Teórica

A pesar de que el Turismo Comunitario (TC) ha generado importantes aportes en el desarrollo rural, también es cierto que no todas las iniciativas emprendidas han logrado sobrevivir. Lograr la viabilidad económica es el gran reto que afronta el TC en estos momentos. Por obvio que pueda parecer es necesario recordar que la clave para que el TC pueda llegar a ser un factor de desarrollo rural es que las iniciativas asociativas puedan poner en marcha una oferta de calidad, diferenciada y una capacidad de gestión administrativa y comercialización que les permita funcionar más allá del apoyo de la cooperación institucional (ONGs, Alcaldía, Gobernación, Estado y otros). Por otra parte, este trabajo abrirá nuevos caminos para empresas o asociaciones de turismo comunitario que presenten situaciones similares a la que aquí se plantea, sirviendo como marco referencial.

4.3. Alcance de la Investigación

4.3.1. Alcance Académico

El trabajo analiza la importancia que desempeña la administración en la actividad turística, específicamente la aplicación que tiene la función organizacional y manejo de instrumentos administrativos.

4.3.2. Alcance Geográfico

El trabajo de campo se desarrolló en ASITURSO, que se encuentra ubicada en la comunidad Santiago de Okola, a orillas del lago Titicaca, del municipio de Puerto Mayor Carabuco, de la provincia Camacho, del departamento de La Paz, aproximadamente a 170 km al noroeste de la ciudad de La Paz.

4.3.3. Alcance Institucional

El objeto de estudio incluye a todos socios que trabajan en ASITURSO, en el marco del cumplimiento de sus actividades, dentro del emprendimiento de turismo comunitario.

4.3.4. Delimitación Cronológica

La investigación fue llevada a cabo durante y después del curso de P.E.T.A.E.G.N., como se detalla en el siguiente Cuadro.

Cuadro 1. Activadas realizadas en la investigación

Actividad	Fecha
Revisión bibliográfica, recopilación de información	07/01/19 – 25/01/19
Preparación de material para trabajo de campo	04/02/19 – 22/02/19
Trabajo de campo	04/03/19 – 08/03/19
Recopilación y análisis de datos obtenidos en campo	18/03/19 – 29/03/19
Redacción del documento con datos obtenidos en campo	01/04/19 – 15/04/19

V. MARCO TEÓRICO

5.1. Marco Conceptual

5.1.1. Organización

“Organizar es la función de crear o proporcionar condiciones y relaciones básicas para la ejecución efectiva y económica del plan, que trae por resultado una estructura formal” (Torrez Delgado, 2000).

La organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas. Actividades que incluyen atraer gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir, distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funciones en conjunto para alcanzar el máximo éxito (Bateman, 2000).

En una organización, las personas interactúan entre sí para alcanzar determinados fines, desarrollando para ellos una serie de actividades y relaciones mutuas para alcanzar objetivos establecidos.

5.1.1.1. Objetivos y Metas de la Organización

Los objetivos definen un fin por alcanzar en uno o varios periodos de implantación, sin especificar en su contenido fechas ni cuantificación de resultados.

Las metas determinan un fin que deberá necesariamente ser alcanzado en un periodo de planeación específico, cuantificándose los resultados que se desean lograr e incluso el costo estimado para llegar a ellos.

5.1.1.2. Tipos de Organización

Los tipos de organización pueden definirse de acuerdo a grupos de interés que comparten una base común de recursos, que cumplen una misión común y que dependen de un contexto mayor para su legitimidad y desarrollo.

a) Organización Formal

“Es una organización racional o planificada y claramente definida en cuanto a sus objetivos, es una estructura de relación coherente de los recursos empresariales formalizados oficialmente a través de los instrumentos administrativos” (Lafuente Chavez, 1998).

b) Organización Informal

“La organización informal es el resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal” (Franklin F., 2002).

5.1.2. Diseño Organizacional

“El diseño es un nuevo sistema de organización quizá sea el paso más importante en el proceso de organización de una institución” (Torrez Delgado, 2000).

“Es la selección del tipo de estructura que adopta una organización acerca de cómo va a ser la estructura de una organización para lograr cumplir con los objetivos” (Hall, 1996).

El diseño organizacional es el proceso de determinar la estructura y las relaciones de autoridad de una organización, este diseño se lleva a cabo una vez que se hayan establecido los objetivos y metas de la organización. Sirve de punto de referencia para el cumplimiento de las metas de la organización, se elige el diseño en función a las necesidades de la organización en un momento dado.

Principios para el Diseño

“Estos principios guían a la organización en la forma de crear sistemas de organización óptimos” (Franklin F., 2002).

a) Unidad de Objetivos

Toda organización deberá establecerse con un objetivo previamente definido y claro incluyendo las divisiones que sean básicas al mismo.

b) Autoridad

La autoridad reside en los puestos más que en las personas. Por ello el trabajo de director de una división en particular le confiere autoridad sobre ella, al margen de cuantas personas hayan ocupado ese puesto y quien lo ocupe ahora.

c) Responsabilidad

Es el deber de un subordinado de cumplir con las tareas encomendadas, es una tarea subjetiva que es creada dentro de la persona cuando esta acepta la responsabilidad. La responsabilidad siempre deberá ir acompañada por la autoridad correspondiente.

d) Delegación

Es la asignación de autoridad y responsabilidad a un subordinado de nivel inferior. La delegación quizá sea la característica fundamental de la administración, porque implica que las cosas se hagan a través de otros. Por ello, la delegación es importante en todos los niveles jerárquicos. La delegación hace que los empleados asuman su responsabilidad y apliquen su juicio que sirve para mejorar la confianza en uno mismo y a tomar decisiones

e) División de Trabajo

Es un proceso que se sigue para ubicar eficientemente las funciones o actividades entre las personas y las instancias organizacionales evitando la duplicidad de funciones. Esta deberá hacerse de acuerdo con las tareas de acuerdo con las tareas de cada puesto, con el número de personas que trabajan y sus capacidades, y con base en esto, determinar la carga de trabajo, es decir, cuanto trabajo podrá ser llevado a cabo por cada empleado.

f) Unidad de Mando

Este principio tiene sentido clásico donde un subordinado tendrá un solo jefe, y un sentido práctico, por la existencia de más de un jefe, ella tendría la facultad final para resolverlo.

5.1.3. Estructura Organizacional

La estructura de la organización “es un esqueleto en el que se pueden visualizar las instancias organizacionales y sus relaciones de interdependencia” (Quiroga Leos, 1996).

Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y empleados. El rol principal de la estructura y el control organizacional es doble:

- Coordinar las actividades de los empleados de manera que trabajen juntos para implementar en forma más efectiva una estrategia que incremente la ventaja competitiva.
- Motivar a los empleados y proporcionarles los incentivos para lograr estratos superiores en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer al cliente.

a) Centralización y Descentralización

La centralización sistemática consiste en la concentración o reservación de autoridad en un nivel jerárquico particular, con el fin reunir en una sola persona o cargo, el poder de tomar decisiones y coordinar las labores dentro de su respectivo ámbito de acción.

Descentralizar se refiere al esfuerzo sistemático de delegar a los niveles más bajos toda la autoridad, exceptuando aquella que solo puede ser ejercida en los puntos centrales.

“Ni la descentralización, ni la centralización pueden ir solas; siempre es necesario un equilibrio” (Franklin F., 2002).

b) Estructura Organizacional Simple

La estructura simple normalmente utiliza la organización pequeña y empresarial, involucrada en generar unos pocos productos relacionados para un segmento específico del mercado.

5.1.4. Coordinación

Consiste en integrar las actividades de departamentos independientes para lograr las metas de la organización con eficacia.

“El grado de coordinación de las tareas realizadas y el grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan” (Lafuente Chavez, 1998).

Tipos de Coordinación

a) Coordinación por Normalización

La normalización limita acciones e integra varias unidades mediante la regulación de lo que la gente hace. Con frecuencia la gente sabe cómo actuar y como actúa por procedimientos operativos estándar que dicen lo que deben hacer. Por ejemplo, los manuales de empleados y las políticas pueden explicar que acciones debe tomar un gerente para disciplinar a un empleado o tratar con un cliente insatisfecho.

Las organizaciones también pueden descansar en normas y reglamentos para dirigir a la gente y que interactúe (a esto se llama formalización). Estos enfoques son apropiados en situaciones que son relativamente estables y fijas.

b) Coordinación Planeada

No precisa de alto grado de estabilidad y de rutina requerida por la coordinación y la normalización. Las unidades interdependientes están en libertad de modificar y adaptar sus acciones siempre y cuando cubran las fechas límites y objetivos requeridos para trabajar con otros.

c) Coordinación por Ajuste Mutuo

“Donde las personas se adaptan comunicándose en forma verbal como consecuencia del conocimiento entre cada una de las personas”. A medida que la organización crece es necesario dividir en departamentos para así dar lugar a la supervisión directa (Lafuente Chavez, 1998).

5.1.5. Cultura Organizacional

La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la organización

Cultura es el servicio integrado de pautas de comportamiento que comprometen nuestra manera de relacionarnos y nuestra manera de hacer las cosas. Que es propio de un grupo social, que se aprende dentro del grupo y se transmite a las generaciones futuras. La cultura también se define como el sistema de creencia que tiene el hombre para entender el mundo.

Todo pueblo tiene su propia cultura, de la misma manera, toda organización tiene su propia cultura, se denomina cultura organizacional al modo de vida propio de cada organización desarrollada en sus miembros.

Los miembros de una organización son afectados por la cultura de su país, esto recaerá por consiguiente en la cultura de la organización a la que pertenecen. (Bateman, 2000).

Algunas organizaciones logran renovar permanentemente su cultura manteniendo su integridad y personalidad en cambio otras permanecen con su cultura atada al patrones obsoletos y pasados de moda (Bateman, 2000).

5.1.6. Clima Organizacional

Está constituido por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se general interior de una organización que ya sea para bien o para mal inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de una persona o la institución.

El clima de una organización debe facilitar la realización de la persona (empleado) como individuo irrepetible, sujeto original, causa dinámica en sí, capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales. Propender por un escenario donde la realización personal haga posible la realización de la Organización. Donde los empleados vean la organización como parte de ellos, su mundo, su historia. Que sus vivencias estén ligadas a esa institución (Los Recursos Humanos, 2019).

Un buen clima organizacional va más allá de buenas condiciones físicas en el sitio del trabajo, pues este abarca aspectos emocionales, espirituales y morales.

5.1.7. Organización como Sistema

Una organización es un conjunto complejo de relaciones entre recursos físicos, humanos y trabajo, unidos en una red de sistemas. Los sistemas actúan como arterias que transportan recursos para generar procesos productivos y distributivos, para convertirse en los medios de satisfacer las necesidades de grupos de miembros. Existen sistemas internos cuya función es conectar entre sí a otros sistemas de la organización.

Ellos suministran bienes y servicios consumidos en la propia organización durante los esfuerzos por cumplir sus misiones. Un ejemplo podría ser el sistema de comunicación, que proporciona la información necesaria para mantener la organización y sus operaciones.

El enfoque de sistemas aplicado al concepto de administración analiza a la organización como a un sistema unido y dirigido compuesto por partes interrelacionadas. Cualquier sistema es una parte de cierto sistema más amplio y por ende constituye un subsistema, aun cuando cada uno se analice dentro de los límites definidos. Por ejemplo un conjunto de planos de una casa mostrará, entre otras cosas, el sistema eléctrico proyectado. El electricista demuestra que el sistema comienza en el punto de conexión con el servicio público (medidor) y termina con los enchufes y tomas dentro de la casa. Este sistema no es autosuficiente: necesita de la red de electricidad para funcionar. Es decir, que depende del sistema eléctrico y de los artefactos conectados y además depende de otro sistema que lo usa y lo repara, el sistema humano. Visto desde este punto de vista, una organización es un sistema complejo y abierto, en cuanto constituye un complejo de relaciones dentro de un marco pertinente. Y por ser un sistema dependiente, no puede existir sin el apoyo de otros marcos semejantes (Los Recursos Humanos, 2019)

5.1.8. Organigramas

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen (Franklin F., 2002).

Los organigramas son un medio simplificado de información que posibilita el reconocimiento del campo de acción (Vasquez, 2002).

El objetivo de los organigramas es: Presentar en forma gráfica las principales funciones y líneas de autoridad de una organización. Al ser el organigrama un instrumento resumen de todas las funciones y líneas de autoridad y responsabilidad, se lo debe estructurar de tal manera que se convierta en la carta de presentación de la organización, y que brinde la oportunidad de tener en forma corta y clara como se encuentra dividida y organizada la empresa (Franklin F., 2002).

5.1.9. Manual de Organización

Según Duhalt Krauss, el manual de organización expone con detalle la estructura de la organización y señala los puestos y la relación existente entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad, la responsabilidad y las funciones de las instancias de la organización.

a) Contenido del Manual de Organización

El manual de organización deberá contener los siguientes elementos:

- **Identificación.**- Descripción del contenido del formato.
- **Índice y/o Contenido.**- Relación de capítulos que constituyen el cuerpo del documento.
- **Prologo y/o Introducción.**- Explica que es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente.
- **Antecedentes Históricos.**- Descripción de la génesis de la organización, su evolución y cambios significativos.
- **Legislación o Base Legal.**- Ordenamiento jurídico que norman las actividades de la organización, de donde derivan sus atribuciones.

- **Atribuciones.**- Facultades conferidas a la organización
- **Objetivos.**- el fin que debe alcanzar una unidad administrativa a través de las atribuciones otorgadas por las disposiciones legales.
- **Estructura Orgánica.**- Descripción ordenada de las unidades administrativas (codificadas) en función de sus relaciones de jerarquía.
- **Organigrama.**- Representación gráfica de la estructura orgánica, muestra niveles, canales de comunicación, líneas de autoridad y supervisión.
- **Funciones.**- Conjunto de actividades relacionadas entre sí para lograr objetivos. (Franklin F., 2002)

5.1.10. Manual de Funciones

Es el complemento escrito del organigrama y junto con el forma parte del manual de organización, debe decir que un puesto de trabajo:

- **Objeto:** La finalidad del sector en la organización
- **Puesto:** La descripción del cargo y sus misiones y funciones básicas.
- **Responsabilidad:** La descripción de las tareas por las cuales responde el sector.
- **Autoridad:** Quienes dependen de él y de quien depende el sector.
- **Información:** Que información debe generar y recibir del sector, y con qué grado de detalle y periodicidad.
- **Actualización:** La especificación del procedimiento de actualización periódica y la revisión del manual de la organización (Lafuente Chavez, 1998).

a) Clasificación de Funciones

Las funciones se clasifican por:

Naturaleza

- **Funciones generales o fundamentales;** realizan todos los administradores en mayor o menor grado en el ejercicio normal de sus funciones específicas. Ej. Planeación.

- **Funciones específicas o de rama;** son actividades afines cuyo ejercicio está reservado a funcionarios de la rama correspondiente. Ej. Asesoría.

Objeto

- **Funciones de línea o sustantivas;** son funciones específicas directamente relacionadas con el objetivo de su dependencia.
- **Funciones de asesoría o de apoyo;** son actividades cuyo objetivo es aconsejar e informar a las instancias sobre la base de conocimientos y experiencia técnica especializada.
- **Funciones complementarias,** adjetivas o de apoyo; son actividades auxiliares o de servicios requeridas por las instancias para el cumplimiento de sus funciones específicas.

Grado de Especialización

- **Funciones Primarias;** son actividades cuyo cumplimiento es responsabilidad de un alto nivel ejecutivo, como el director.
- **Funciones Secundarias;** son actividades más homogéneas y especializadas que derivan de las funciones primarias.

Las funciones también pueden ser:

- **Funciones continuas,** son aquellas que no se adscriben a una secuencia particular de desempeño, sino que se desarrollan durante todo el proceso de gestión del administrador. Las funciones son: Análisis de Problemas, Toma de Decisiones y Comunicación.
- **Funciones Secuenciales;** estas funciones se realizan únicamente en determinados momentos y con un orden determinado, de tal modo que la realización de una de ellas permite emprender la siguiente, para que puedan desenvolverse y actuar correctamente. Las funciones son: planificación, organización, dirección y control (Quiroga Leos, 1996).

El manual de funciones debe ser simple, explicativo y concreto para que sea aceptado y utilizado por todos en la organización. El cumplimiento de las funciones por parte del personal elevara su desempeño, que debe centrarse en ser eficaces de la forma más eficiente posible.

5.1.11. Manual de Descripción de Cargos

“Conocido también como Manual Individual o Instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización” (Franklin F., 2002).

El manual de Descripción de Cargos es un cuerpo sistemático que indica las actividades a ser cumplidas por los miembros de la organización y el modo en que las mismas deberán ser realizadas, es un administrativo de guía y de consulta.

El manual de Descripción de Cargos sigue el principio de la especialización ocupacional, facilita la fijación de estándares, posibilita la normalización de actividades, evita discusiones y mal entendidos, hechos frecuentes en organizaciones en los cuales no se ha establecido por escrito la versión oficial de la Organización sobre temas susceptibles de entrar en conflicto, son una guía de trabajo efectiva y un valioso instrumento de consulta.

5.1.12. Turismo Comunitario Sostenible

Según la Declaración de San José (2003) citado por Maldonado y Hernández (2011), el turismo comunitario sostenible es aquel que promueve un adecuado equilibrio de valores éticos, sociales y culturales; complementa y potencia la economía familiar y comunitaria; mejora las condiciones de vida y trabajo de sus miembros; revitaliza las expresiones de la cultura autóctona y preserva los ecosistemas locales.

5.1.13. Organización Comunitaria

Es necesario que exista la representatividad, por parte de una comunidad y de este modo lograr de manera efectiva la gestión turística. Siendo la Organización Comunitaria, la unidad de gestión turística, llamada a coordinar, articular y regular las actividades turísticas en los territorios

indígenas y comunitarios. Lo cual es posible, gracias a la adaptación de la gestión turística a los usos y costumbres tradicionales que hacen posible los consensos, equilibrios y compensaciones en la organización comunitaria (Cox, 2009).

5.2. Marco Referencial

5.2.1. Comunidad Santiago De Okola

Santiago de Okola se encuentra a las orillas del lago Titicaca, pertenece al municipio Puerto Mayor Carabuco, de la provincia Camacho del departamento de La Paz. Se encuentra a una altitud aproximada de 3850 msnm. Actualmente más 80 familias viven en la comunidad, y se dedican principalmente a la actividad agrícola y pesquera. Entre las principales fuentes de ingresos económicos de las familias están:

- La agricultura por la venta de papa, quinua, oca, maíz y el tarwi;
- La pesca del ispi (una especie nativa del lago Titicaca);
- La cría de animales domésticos (vacas, ovejas, conejos, cuyes, cerdos y gallinas).
- La elaboración de tejidos (t'aris, aguayos, ponchos, camas y otros)

Esta comunidad se caracteriza por la montaña llamado “Dragón Dormido”. Desde donde, es posible observar la Isla del Sol, la cordillera Real y una parte del territorio Peruano.

5.2.2. Asociación Integral de Turismo Santiago de Okola

5.2.2.1. Razón Social

La organización lleva el nombre de Asociación Integral de Turismo Santiago de Okola “Dragón Dormido” cuya sigla es ASITURSO, según su estatuto es una asociación sin fines de lucro.

5.2.2.2. Estructura Organizativa

Según el estatuto y reglamento de ASITURSO (2012) el directorio está conformado por: Presidente, Vicepresidente, Secretario de Actas, Secretario de Administración Turística y Vocal.

5.2.2.3. Objetivo General

El objetivo general de ASITURSO es: Generar ingresos a partir de servicios turísticos de calidad, desarrollando actividades que la agro-biodiversidad, agro-ecosistemas, los atractivos naturales y culturales, la artesanía y la pesquería, propios de la comunidad, a través de la conservación, producción, transformación y presentación de los mismos.

Objetivos Específicos

- Conservar las actividades agrícolas tradicionales de la comunidad como las variedades de tubérculos y granos andinos, las sayañas, aynuqa's, q'utairama, y apachita como atractivos educativos de la agricultura andina para el agro ecoturismo.
- Conservar los atractivos naturales y culturales como son: la comida típica de la comunidad, el Dragón Dormido, las playas, Puerta del Misterio, pinturas rupestres, chullpares, danzas, vestimenta típica y música.
- Mantener y fortalecer la unidad y solidaridad entre los miembros de la organización.
- Velar y fomentar la transparencia, responsabilidad en el manejo y administración de los recursos económicos, materiales, naturales, culturales de la organización.
- Respetar el derecho constitucionario de la comunidad en todas sus manifestaciones.
- Declarar a la asociación como independiente con autonomía propia en su gestión y administración, de cualquier partido político.
- Fomentar la equidad entre los asociados, sin distinción de sexo, edad, color de la piel, grupo étnico, ni religión, ni orientación política (ASITURSO, 2012).

5.2.2.4. Actividades

- Recibir turistas nacionales e internacionales para compartir con ellos y ellas los atractivos naturales, tradicionales y costumbres actuales de la comunidad y de los antepasados, siempre cuidando la originalidad

- Conservar y producir la agrobiodiversidad en forma conjunta en jardines de variedades de diferentes cultivos nativos e introducidos para mostrar, aprovechar y preservar la herencia agrícola de nuestros antepasados.
- Ofrecer servicios turísticos de calidad de manera responsable y sostenible respecto al hospedaje, alimentación, guías y otros servicios ofertados por la asociación y buscar clientes para la asociación, ofertando nuestros productos de agro-eco-turismo responsable (ASITURSO, 2012).

5.2.2.5. Servicios

- Alojamiento en convivencia con las familias de la comunidad
- Alimentación típica en familia y Apthapi Andino
- Museo comunitario
- Paseos por la comunidad con guías locales
- Ascensos al cerro “Dragón Dormido”
- Talleres de tejidos y plantas medicinales

5.3. Marco Legal

5.3.1. Constitución Política del Estado (CPE)

La CPE, reconoce la identidad de los pueblos indígenas comunitarios, además delimita las políticas del Estado con leyes y reglamentos específicos que dan directrices para el desarrollo y crecimiento de cada región. (Saravia, 2012). En el Título I de la Organización Económica del Estado se tienen los siguientes artículos: Art. 306, referido a la economía plural constituido por organizaciones económicas comunitarias. Art. 307 y 311, mediante los cuales se reconoce, respeta, protege y promueve la economía comunitaria. El Art. 318, se refiere al apoyo del Estado a las organizaciones de estructuras asociativas. Los Art. 334 y 336 refieren al fomento y facilitación técnica, créditos y financiamiento. Finalmente, los Arts. 337 y 406 reconocen al Turismo como una actividad económica estratégica y se promueve y protege el turismo comunitario. Dichos artículos son clave, puesto que los emprendimientos turísticos

comunitarios forman parte de las organizaciones económicas campesinas, y están bajo la protección del Estado y merecen su fomento (Cox, 2009).

5.3.2. Modelos de Organización Turística

Existen dos modelos que la Constitución Política del Estado reconoce, uno es de Iniciativa Privada que se relaciona de manera armónica y sustentable con la comunidad, promoviendo la participación de sus actores en la planificación, organización y gestión de la oferta turística. También está el Modelo de Turismo de Base Comunitaria el cual es gestionado directamente por los actores comunitarios; según Cox (2009) se identifican dos modelos diferenciados:

“El primero es el “modelo colectivo comunitario”, las familias pertenecientes a una comunidad indígena o campesina deciden crear una oferta concentrada de servicios de alojamiento, gastronomía, guía-interpretación y comercio de carácter colectivo, ubicado en inmediaciones de alguno de sus atractivos o en el núcleo habitacional comunitario; (...) para un reparto equitativo de los beneficios hacen uso de la rotación familiar de los puestos de empleo en el emprendimiento y determinan que las utilidades del negocio turístico beneficien a todas y cada una de las familias de la comunidad, mediante la inversión en obras, bienes o servicios para bien de la colectividad, o reparto de dinero a partes iguales para cada familia de la comunidad

En el segundo “modelo colectivo familiar” la implantación de los servicios turísticos comunitarios se realiza en los predios familiares, viviendas productivas o parcelas familiares; (...) las familias habilitan habitaciones, restaurantes, comercio de artesanías y productos, museos y otros, en sus propias casas, donde el servicio y el usufructo son familiares, el rol de la comunidad es velar por la equidad mediante el sistema de turnos en la ocupación de los servicios, y el pago de un porcentaje fijo para la conformación de un fondo comunitario que será invertido para el bien de la comunidad en su conjunto” (Cox, 2009).

5.3.3. Ley General de Turismo “Bolivia Te Espera” N° 292

La Ley General de Turismo No. 292 fue aprobada en fecha 25 de Septiembre de 2012, afirma que: “...tiene por objeto establecer las políticas generales y el *régimen del Turismo (...), a fin de desarrollar, difundir, promover, incentivar y fomentar la actividad productiva de los sectores turísticos público, privado y comunitario, a través de la adecuación a los modelos de gestión existentes, fortaleciendo el modelo de turismo de base comunitaria, (...)*” Del mismo modo esta ley permitiría implementar mecanismos de regulación de la actividad turística, además de proteger los lugares y símbolos sagrados, conservar los recursos naturales y respetar la identidad de los pueblos indígena originario campesinos, comunidades interculturales y afro-bolivianas (Cox, 2009).

Del mismo modo crea una tasa Administrativa de Regulación y Fomento a la Actividad Turística, que se aplicará a todos los prestadores de servicios turísticos, y se cobrará anualmente por concepto de registro, categorización y certificación de actividades turísticas (Saravia, 2012).

5.3.4. Ley del Medio Ambiente N° 1.333

Esta Ley tiene por objeto proteger y conservar los recursos naturales, regulando las acciones del hombre con relación a la naturaleza y promoviendo el desarrollo sostenible con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población. Se encarga de prevenir, controlar restringir y evitar que las actividades turísticas generen efectos nocivos el Medio Ambiente. De igual manera también enmarca acciones para proteger las especies de flora y fauna, y más aun las que se encuentren en peligro de extinción. Además, brinda ciertas pautas para la preservación y conservación ambiental, puesto que los servicios turísticos que sean desarrollados en sitios naturales deberán a través de los prestadores de servicios turísticos correspondientes, contribuir a generar cultura ambiental y de preservación del patrimonio natural en los turistas y en todos los actores que concurrieran en la actividad turística (Saravia, 2012).

5.3.5. Ley de Municipalidades N° 2.028

El Gobierno Municipal es la autoridad que toma decisiones y planifica acciones para satisfacer las necesidades de su población. Los planes y acciones que desarrollan los gobiernos municipales tienen como fin integrar las demandas de sus ciudadanos con los deberes de protección, preservación de sus patrimonios culturales, naturales y económicos. Siendo que los Gobiernos Municipales deben tomar en cuenta a todos los ciudadanos del municipio para coordinar actividades que ayuden a proteger y promover sus territorios, con el fin de que las comunidades puedan planificar su producción y obtener un desarrollo económico y social. Las autoridades cuentan con un plan de acción, en el cual tienen fechas para convocar a reunión a los comunarios; en estas reuniones se tocan diferentes temas y se planifica que actividades realizar (Saravia, 2012).

5.3.6. Plan de Desarrollo del Departamento de La Paz al 2020

En torno al Turismo el objetivo planteado en el PDD de La Paz (2015), es el siguiente “Desarrollar el turismo sustentable con énfasis de base comunitaria que permita aprovechar las potencialidades del Departamento.” Del mismo modo se distinguen políticas para encaminar el objetivo, como el de Consolidación e incremento de la oferta de los destinos turísticos, garantizando la conservación y uso racional de los recursos naturales y culturales. Promoción del potencial turístico del Departamento de manera sustentable. Normar la operación de los prestadores de servicios turísticos y la competitividad del sector.

VI. MARCO METODOLÓGICO

6.1. Metodología

La metodología es el área de conocimiento que estudia los métodos generales de las disciplinas científicas, la metodología incluye los métodos, las técnicas, las estrategias y los procedimientos que utilizara el investigador para lograr los objetivos (Hurtado Barrera, 2000). El fin esencial del marco metodológico es el que se sitúa a través de un lenguaje claro y sencillo los métodos e instrumentos que se emplearon, así como el tipo y diseño de la investigación.

Sujetos Vinculados a la Investigación, son los socios de ASITURSO, quienes finalmente son los beneficiarios de un mejor funcionamiento.

Fuentes de Información, para la realización del trabajo se consideraron las siguientes fuentes de información: Fuentes Primarias y Fuentes Secundarias.

- **Fuentes Primarias**, fueron recabadas directamente del sector de estudio a través del trabajo de campo y cuya información permitió describir y explicar los hechos relacionados con el problema de la investigación.
- **Fuentes Secundarias**, fueron constituidas por la información bibliográfica y documentos (Estatuto Orgánico, Reglamento Interno) proporcionado por las autoridades de ASITURSO, esta información fue utilizada para efectos teóricos y referencias que contextualizaron el objeto de estudio, así como las normas que conforman el marco legal, mismos que orientaron el análisis de la organización.

6.2. Métodos de Investigación

La metodología de la investigación utilizada para el presente trabajo fue el **Método Inductivo**, dado “el razonamiento de hechos particulares a hechos generales, es decir, del análisis de las atribuciones de las unidades organizacionales para ver si estas cumplen o no con el objetivo de la institución” (Arandia Saravia, 1989). En este proceso en principio se recopiló información bibliográfica para luego estructurar el marco teórico, así mismo se diseñaron los instrumentos

necesarios para el relevamiento de información, aplicándose sus resultados al análisis que guio a las conclusiones que permitieron proponer el Manual de Organización y Funciones.

Se complementó la investigación utilizando el **Método Explicativo**, que se centra en explicar porque ocurre un fenómeno (atribuciones y/o funciones) y en qué condiciones y circunstancias se dan, describiendo conceptos y fenómenos y estableciendo relaciones entre conceptos para dar un panorama más preciso de lo implica la realidad actual.

6.3. Diseño de la investigación

El presente trabajo corresponde a la **Investigación no Experimental** porque se observan los fenómenos (atribuciones y/o funciones) y sujetos (personal de ASITURSO) tal como se dan en su realidad para después analizarlos.

Dicha investigación es del tipo **Transaccional Descriptivo**, es decir; se recolectan datos en un solo momento y en un tiempo único, a través de este estudio se describen las propiedades importantes que se presentan en cada unidad organizacional objeto de análisis, en vista de que el Manual formaliza objetivos, funciones ámbito de competencias, jerarquía, relaciones de coordinación y comunicación de las diferentes unidades organizacionales, el tipo de investigación es el adecuado para utilizar en la asociación.

6.4. Técnicas e Instrumentos de Investigación

Para todo proceso de investigación, se requiere el uso de diversas técnicas e instrumentos que le permitan al investigador obtener toda la información o datos que necesita para el desarrollo del mismo.

De acuerdo a lo antes señalado las técnicas utilizadas para el desarrollo de la siguiente Monografía fueron las siguientes:

Observación Directa, en las visitas a los hogares de las familias que prestan el servicio, se pudo observar los ambientes (hospedaje), alimentación, servicios básicos y limpieza de como ofrecen los servicios a los turistas. Asimismo se observó actividades colectivas como servicio de guía,

Centro Comunitario, apthapi, fogata, taller de tejidos, paseo en bote que está en los servicios ofertados. Y se participó en algunas reuniones de la Asociación.

Entrevista Estructurada, la información relevante de la presente investigación se obtuvo de primera mano a través de entrevista estructurada en un trabajo de campo. Mediante esta técnica se obtuvo información acerca de la realidad administrativa y operativa, para ello se utilizó un cuestionario que cuenta con una serie de preguntas ordenadas. El cuestionario fue dirigido a todos los socios de ASITURSO.

Entrevista No Estructurada, Se obtuvo información mediante conversación con informantes claves de la Asociación. Para ello se utilizó preguntas abiertas aplicadas al directorio y a los miembros de la asociación con el propósito de obtener la información adicional para el análisis. Las personas con las que se conversó, se expresaron con sus propias palabras, se las presenta tal cual en el análisis organizacional.

Revisión Documental, Se consultaron documentos escritos y página web de la asociación, para investigar conceptos teóricos, datos históricos, oferta de servicios, datos económicos, objetivos de la Asociación en estatuto y reglamento, y otros trabajos relacionados con ASITURSO. A través del análisis de información documental se conoció la inexistencia de instrumentos que rijan formalmente las actividades de administrativos de ASITURSO; así también se conocieron directrices y normas en documentos (estatuto orgánico, reglamento interno) que no se cumplen.

VII. MARCO PRÁCTICO

7.1. Descripción de la Organización

ASITURSO se encuentra formalizada legalmente, posee Personalidad Jurídica, Estatuto Orgánico, Reglamento Interno, así como su registro ante Impuestos Nacionales. Como emprendimiento de turismo comunitario es una institución de carácter privado, formado en lo económico y financiero con recursos propios, sin fines de lucro que en su funcionamiento y administración goza de absoluta autonomía e independencia

El emprendimiento turístico “El Hogar del Dragón Dormido” impulsado por ASITURSO fue ganando interés de nuevos integrantes, inició en 2006 con 10 socios (familias) y actualmente cuenta con 20 socios (Anexo 1); 12 socios son activos (ofrecen hospedaje y comida) y 8 socios pasivos (ofrecen servicios como guías, otras actividades).

a) Objetivo y Finalidad

La asociación está cumpliendo parcialmente con su objetivo principal, el de promover el desarrollo económico a través de la implementación del servicios turísticos. Por su parte mediante trabajo colectivo y mutuo gestionaron apoyo en capacitación e infraestructura, para mejorar las condiciones de los servicios que prestan los miembros de la asociación.

Los socios y socias producto de las capacitaciones han mejorado la atención al turista, servicio de guías, gastronomía, camareros, limpieza y otros, esto también repercutió en la forma de vida de las familias. Asimismo gestionaron infraestructura, con la ayuda de aportes voluntarios del extranjero pudieron recibir donaciones de dinero con la cual construyeron senderos turísticos, el Centro Comunitario “Dragón Dormido”, muelle en el lago Titicaca para el desembarque de los turistas. Por su parte los socios gracias a las diferentes instituciones tuvieron la oportunidad de realizar intercambio de experiencias respecto al turismo comunitario tanto nacional como internacional.

b) Actividades Desarrolladas por ASITURSO

Los socios han habilitado un espacio en sus casas para hospedar y brindar alimentación a los turistas, de esta forma el turista convive con la familia que lo hospeda y comparte sus actividades cotidianas principalmente agrícolas (agroturismo). Los servicios y actividades que se ofertan se hallan establecidos en un Tarifario (Anexo 2); cabe resaltar que la oferta de servicios por familia se ha diversificado.

Las actividades turísticas ofertadas, aunque aún no forman parte de un paquete ofertado por la Asociación, el presidente del ASITURSO realiza acuerdos con agencia de turismo en la ciudad de La Paz, quienes envían turistas junto a sus guías. Asimismo la asociación promociona sus servicios mediante su página web www.santiagodeokola.com, que resalta el paisaje de la región, convivencia y los valores andinos de la comunidad, así como la riqueza cultural, natural y agrícola. Como parte de una visita de 2 días y 1 noche, se realizan actividades como:

- Visita al Sendero de Plantas Medicinales, donde se aprecia las diferentes plantas y usos medicinales. También está el sendero de la Agro- biodiversidad, actividad nueva en la que se ha trabajado el año 2015 y que se está implementando.
- Caminatas por la comunidad, iglesia, colegio, y ascenso del Dragón Dormido desde donde se observa el paisaje de la comunidad.
- Taller de textiles andinos, se aprecia hilado, vestimenta tradicional, y el arte textil.
- Convivencia con las familias, generalmente en horarios del desayuno, almuerzo y cena conjuntamente la Degustación Gastronómica. También en algún momento se llega a observar y participar de trabajos agrícolas.
- Paseos en Bote, donde se aprecia la riqueza del Lago Titicaca y se da a conocer pautas sobre la actividad pesquera de la comunidad.
- Fogatas, se realizan en torno a música e historias de la comunidad.

7.2. Resultados de los Análisis del Trabajo de Campo

7.2.1. Estructura Organizacional de ASITURSO en base a su Situación Actual

ASITURSO no cuenta con un organigrama que caracterice gráficamente su estructura. Siendo así hubo la necesidad de elaborar un organigrama que reflejara la estructura actual -más no formal- con la que la asociación realiza sus actividades diarias, y de esta manera comprender mejor su funcionamiento administrativo.

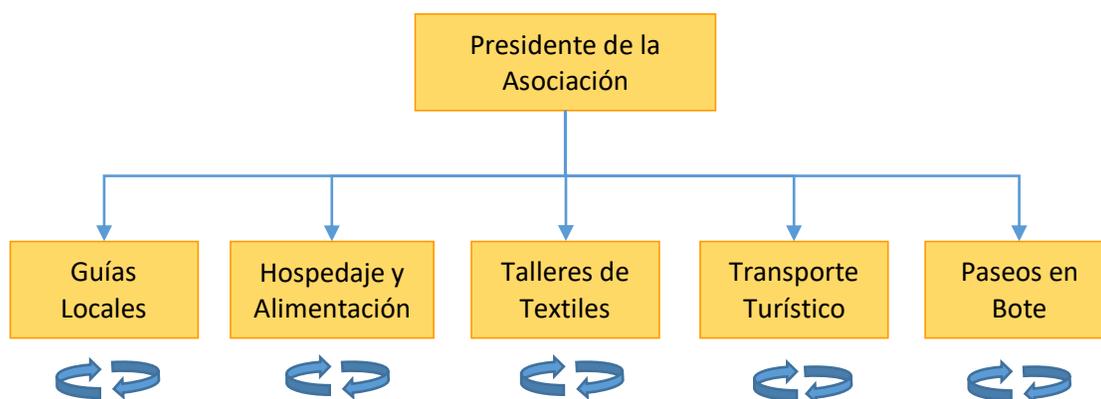


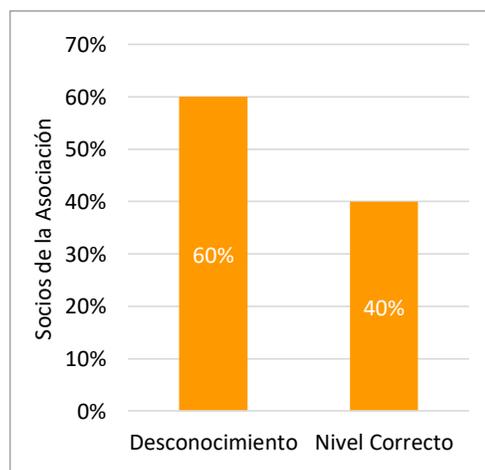
Figura 1. Organigrama actual ASITURSO

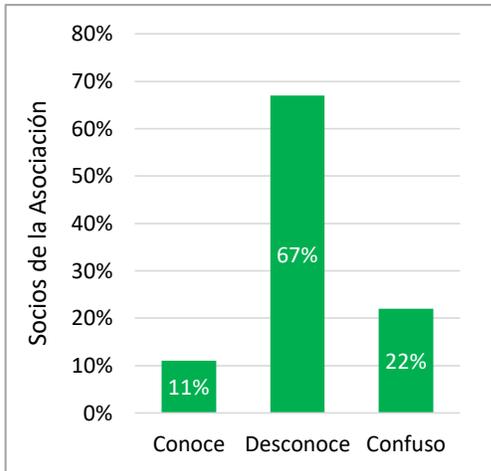
7.2.2. Interpretación de los resultados del cuestionario

Los datos recabados mediante el cuestionario (Anexo 3) fueron analizados estadísticamente pregunta por pregunta. A continuación se presenta los resultados:

Pregunta 1: Identifique el nivel jerárquico que ocupa usted dentro de la asociación.

La identificación de nivel jerárquico ha sido difícil para el personal entrevistado siendo que el 60% confunde nivel jerárquico con el nombre del cargo o las funciones que realiza en su lugar de trabajo, sin embargo el 40% ubica su cargo de una manera correcta dentro de la estructura de la organización.



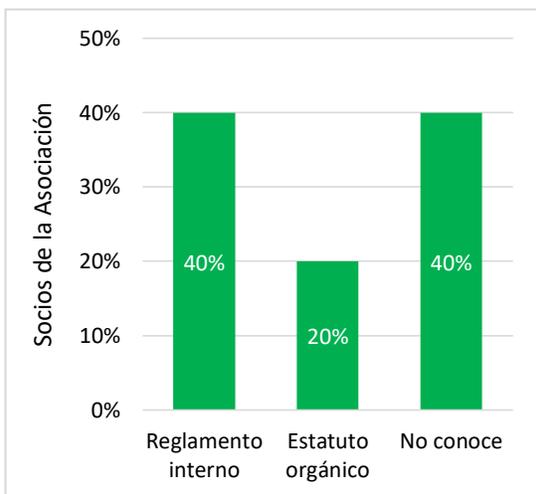
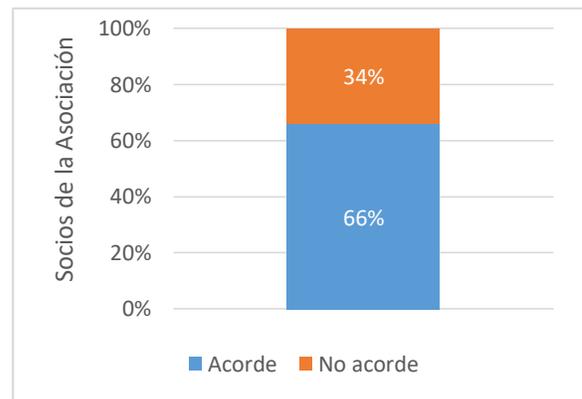


Pregunta 2: ¿Cuáles son los objetivos de la función que desempeña?

Al desconocer los objetivos de su sección o unidad, el 67% del personal cito funciones enunciativas de su cargo, 22% citaron las funciones que cumple la asociación y el 11% respondió satisfactoriamente.

Pregunta 3: ¿Esta el cargo que desempeña, acorde a su profesión?

El 100% de los socios declararon desempeñar funciones de acuerdo a su formación, sin embargo al comparar su puesto y los datos preliminares llenados por las personas, se encontró que un 44% está en un puesto sin concordancia con su profesión u ocupación.

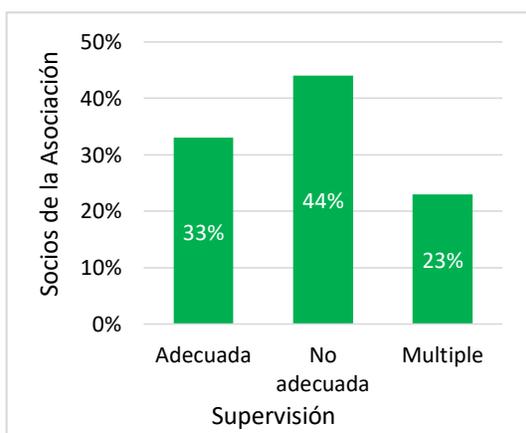
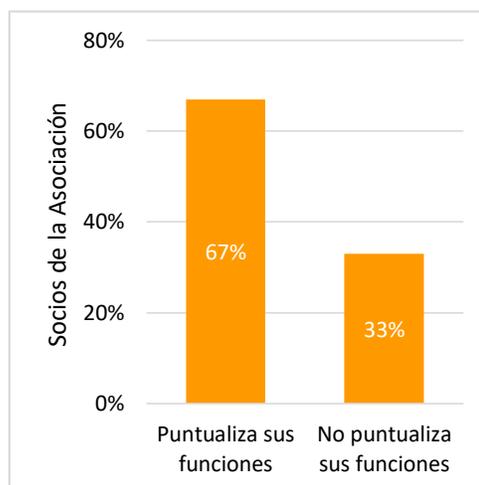


Pregunta 4: ¿Qué reglamento y/o disposición legal norma sus funciones?

Un 40 % de los socios cita el reglamento interno, es decir que reconoce un documento inadecuado como instrumento que norma sus funciones, un 40% de los socios dice no conocer documento formal alguno que norme sus funciones y el 20% declara regir sus funciones por el estatuto orgánico de la asociación.

Pregunta 5: ¿Cuáles son las funciones o actividades que realiza en su sección?

El 67% de los socios entrevistados enumera funciones puntuales en el marco de la realidad cotidiana y el 33% enumera funciones que no corresponden al cargo, además de las que sí corresponden, todo lo cual subraya la falta de uso y conocimiento de un instrumento administrativo adecuado.

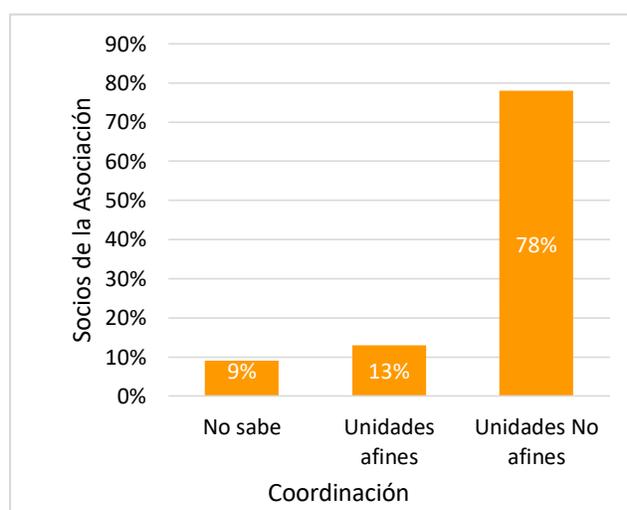


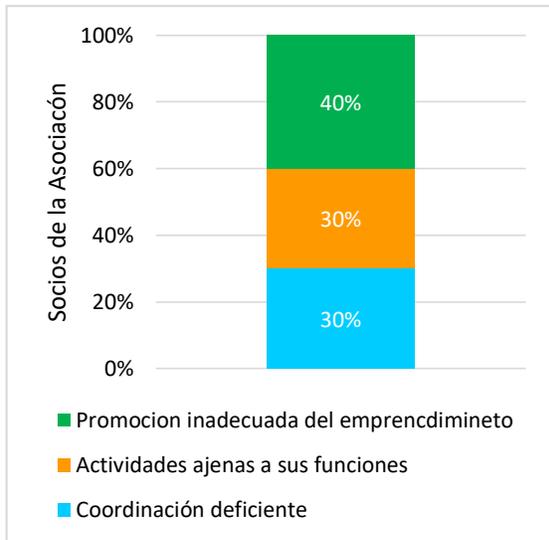
Pregunta 6: ¿Mencione el nombre del cargo que supervisa y controla las actividades que usted realiza?

El 44% citaron al presidente de ASITURSO, el 33% nombro al secretario de turismo y el 23% nombra a los mismos socios y dirigentes dela comunidad que no tienen nada que ver con la asociación.

Pregunta 7: ¿Mencione las unidades con las que coordina sus actividades permanentemente?

El 78% de los funcionarios coordina sus actividades con las unidades no afines de manera permanente, 13% coordina sus actividades con las unidades afines y un 9% cita unidades inexistentes en la estructura organizativa.





Pregunta 8: ¿Qué problemas no permite cumplir la realización de la totalidad de sus metas personales en su cargo?

El 100% de los entrevistados declara que existen problemas que impiden la realización normal de sus actividades, los problemas citados fueron muy similares entre los más importantes se encuentran: coordinación deficiente 30%, actividades ajenas a sus funciones 30%, promoción inadecuada de la asociación 40%.

7.3. Análisis Organizacional

7.3.1. Estructura Organizacional Vigente

La estructura organizacional de ASITURSO no se encuentra formalizada por ningún documento administrativo y la única guía para el desarrollo de sus actividades se encuentra en el Estatuto Orgánico y el Reglamento Interno, dichos documentos no son adecuados para visualizar las instancias organizacionales ni las relaciones de interdependencia. Los documentos citados anteriormente se utilizan solamente para facilitar la toma de decisiones en asambleas generales donde interviene todos los socios.

Por lo comentado ASITURSO corre el riesgo de incumplir con sus objetivos, planes trazados, además de generar duplicidad y dispersión de funciones; sobrecarga de tareas y relaciones de autoridad indefinidas.

Esto se debe a que la dirección de la organización estuvo a cargo de diferentes directivos que estructuraron ASITURSO de maneras distintas en tiempos relativamente cortos sin mantener una estructura organizacional definida.

La administración de recursos humanos se ha visto deteriorada en su accionar por la ausencia del Manual de Organización y Funciones y Manual de Descripción de Cargos que norme la

actividad de los socios de ASITURSO, siendo necesaria su elaboración para que facilite el desarrollo de sus funciones administrativa, financieras y operativas para que ese documento administrativo se constituya en un instrumento de comunicación y coordinación.

7.3.2. Organigrama Inexistente

La organización ha ido aumentando según sus necesidades, sin embargo dichos cambios no constan en ningún documento administrativo y el personal es ajeno a los niveles jerárquicos y líneas de mando.

La estructura organizacional no fue formalizada desde sus inicios porque la directiva considero suficiente que el Estatuto Orgánico y el Reglamento Interno rijan las actividades.

La organización sufre actualmente una pérdida de eficiencia en su funcionamiento ya que es posible que existan confusiones en el desarrollo de las funciones de los socios.

Existe la necesidad de establecer un organigrama que sirva de base para la realización de otros instrumentos administrativos convenientes para ASITURSO.

7.3.3. Multiplicidad de Funciones

El presidente de ASITURSO en muchas ocasiones realiza las funciones de tres unidades diferentes (comercialización, operativa y finanzas).

El Secretario de Turismo, no realiza la coordinación de servicios turísticos, a pesar de ser una de sus funciones establecidas, generalmente es el Presidente o Vicepresidente de la asociación son quienes lo realizan.

Las políticas de venta detectadas no son claras, forman parte de las atribuciones y funciones del Secretario de Administración Turística, que no son cumplidas en su cabalidad por el funcionario designado.

Inventario de observaciones menores

- Falta de, un sistema computarizado contable.

- Falta de, una base de datos computarizada que contenga la información necesaria de los socios de ASITURSO.
- Inexistencia de un sistema adecuado de archivo.
- Falta de una promoción adecuada del producto turístico.
- Necesidad imperiosa de establecer nuevas políticas de ingreso de nuevos socios.

7.4. CONCLUSIONES

- La construcción de un organigrama referencial de ASITURSO, permitió conocer el funcionamiento actual y propósito de la asociación.

- Existe un desconocimiento de los cargos que desempeñan los socios, las actividades simplemente lo realizan por costumbre, lógica e intuición, y no así porque se encuentre establecido en un documento administrativo que especifique sus funciones.

- Los socios de ASITURSO, consideran que la experiencia administrativa que desempeñan actualmente es suficiente y no así la formación académica o técnica adquirida en centros de enseñanza.

- Se identificó que a raíz de la ausencia de un documento normativo sobre las funciones de cada cargo, los socios desconocen cuáles son sus funciones, autoridad y potestad que tienen sobre el mismo.

- Se estableció que el grado de conocimiento de los socios respecto a los documentos normativos, es superficial o simplemente se desconoce e ignora su importancia.

- La existencia de un Manual de Organización y Funciones, y un Manual de Descripción de Cargos en ASITURSO ayudarían a evitar la dispersión y duplicidad de funciones, además de evitar la confusión en las líneas de mando: así como también mejorar la coordinación y orientación de los socios, lográndose una estructura organizacional más adecuada.

VIII. PROPUESTA

El presente propuesta titulada “Diseño de Manual de Organización y Funciones y Manual de Descripción de Cargos”, es el resultado de la comprensión de necesidades de los miembros y del directorio de ASITURSO, buscando así mejorar el desempeño del emprendimiento turístico.

8.1. Manual de Organización y Funciones

El manual de organización y funciones es un documento normativo que expone con detalle la estructura de la organización y señala puestos y la relación existente entre ellos, explica la jerarquía, los grados de autoridad y la responsabilidad. La descripción de funciones es un complemento escrito del organigrama y detallada cada puesto de trabajo.

Objetivo del manual

El manual de organización y funciones proporciona información sobre su estructura organizacional, los objetivos y funciones inherentes a cada uno; precisando la relación de dependencia de cada una de ellas respecto de las demás instancias de coordinación interna y externa.

8.1.1. Formato del manual de organización y funciones

NOMBRE DE LA GERENCIA O UNIDAD. Determina la denominación formal de la gerencia o sección

NÚMERO DE PÁGINA. Establece el número de página, del total de páginas correspondientes a la gerencia o unidad organizacional.

- I. **NIVEL JERÁRQUICO.** Específica a que nivel jerárquico pertenece el área funcional o unidad organizacional.
- II. **UBICACIÓN ESTRUCTURAL.** Representa de forma gráfica la ubicación estructural de la gerencia o unidad (líneas de comunicación, dependencia y autoridad).
- III. **NIVEL INMEDIATO SUPERIOR.** Determina el nivel superior del que depende la gerencia o unidad.

- IV. NIVELES DEPENDIENTES. Especifica los niveles que supervisan la gerencia o unidad.
- V. OBJETIVO. Especifica el objetivo de cada área funcional o sección (el resultado que pretende alcanzar) y la delimitación de su competencia con relación al objetivo del emprendimiento.
- VI. DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN PRINCIPAL. Se menciona la función más relevante que cumple la gerencia o sección, la misma expresa las potestades y atribuciones concedidas para cumplir con las funciones que tiene a su cargo.
- VII. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES GENERALES. Desagrega la función principal de la gerencia o sección en sus funciones generales homogéneas y especializadas, evitando la confusión entre funciones individuales o referidas a su cargo y funciones de la gerencia o sección en particular.
- VIII. RELACIONES DE COORDINACIÓN INTERNA. Las relaciones de coordinación interna, deberán organizarse para el tratamiento de asuntos de competencia entre gerencias y unidades, que no pudieran resolverse a través de gestiones directas. Toda relación directa y necesaria de coordinación será estipulada como función específica de cada gerencia o unidad.
- IX. RELACIONES DE COORDINACIÓN EXTERNA. Establece los organismos externos a la institución con los que se relaciona la gerencia o unidad para que pueda llevar a cabo sus funciones eficientemente.

8.2. Manual de Descripción de Cargos

Es un documento que proporciona información desarrollada con el detalle de la estructura de cargos de la organización, es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos; necesario para la selección del adiestramiento, la carga del trabajo, los incentivos y la administración salarial.

Objetivos del Manual de Cargos

- Facilitar el proceso de reclutamiento de personal.
- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.

- Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.
- Precisar las funciones encomendadas a cada cargo para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de trabajo.
- Sirve de medio de integración y orientación de personal nuevo ingreso.

8.2.1. Formato del Manual de Descripción de Cargos

TITULO DEL CARGO. Indica el nombre o denominación formal del cargo que se describe.

- I. DENOMINACIÓN DEL CARGO. Establece la categoría del cargo.
- II. UBICACIÓN DEL CARGO. Determina la ubicación del cargo según la gerencia sección o unidad a la que pertenezca dentro de la estructura organizacional.
- III. OBJETIVO DEL CARGO. Resume de forma clara el resultado que se pretende alcanzar.
- IV. RELACIONES. Establece las relaciones de dependencia y autoridad.

Dependencia lineal, representa la subordinación directa la cargo en función a la estructura organizacional de ASITURSO.

Dependencia funcional, establece la subordinación del cargo en función a su naturaleza y competencias.
- V. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO, describe las actividades, trabajos y tareas que se deben realizar en el ejercicio del cargo, haciéndose el funcionario responsable por el buen cumplimiento de las mismas.
- VI. RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS DEL CARGO, representa la exigencia que tiene todo funcionario en dar cumplimiento a las acciones encomendadas y rendir cuenta de sus ejecuciones a la autoridad correspondiente.
 - Materiales
 - Manejo de dinero
 - Cumplimiento de la normatividad
- VII. REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO. Se establecen los siguientes aspectos:

Formación profesional, nivel de estudios.

Conocimientos adicionales, que sean afines al cargo.

VIII. **CONDICIONES DE TRABAJO.** Describe en el ambiente en el que se desenvuelve el trabajo y los riesgos derivados del ejercicio del mismo.

8.3. Implementación

La implementación del manual de funciones es de mucha importancia en la organización por que enmarcan las actividades diarias de la asociación en sus variados procesos. Este documento permite que la asociación pueda evolucionar en su emprendimiento turístico. Con la implementación de unas reglas de juego claras y conocidas por todos los socios, solo se requiere hacer un control de gestión básico para hacerle el seguimiento a la organización e ir haciendo los correspondientes correctivos para que los normales procesos no se detengan.

8.3.1. Objetivo

El objetivo es describir con claridad todas las actividades de la organización y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos del emprendimiento de turismo comunitario. De esta manera se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los socios de la organización.

El Manual de Organización y Funciones y el Manual de Descripción de Cargos son críticos y por lo tanto no deba haber espera en su puesta en marcha. Es muy importante implementarlos debido a dos aspectos principales:

- a) Se le proporcionara a cada empleado de la organización un panorama general de su cargo y como moverse dentro de este emprendimiento de turismo comunitario para lograr sus objetivos.
- b) Es útil para poder detectar, en que momento un cargo está saturado de sus funciones, o ya no se requiere, se debe modificar; o se debe reestructurar una sección de la organización para adecuarla a las nuevas condiciones.

8.3.2. Estrategia de Implementación

Para implementar exitosamente los documentos propuestos en la realidad de la organización, se requiere de un compromiso y un apoyo racional en todos los niveles de la organización. Todos deben de ser conscientes de la importancia de estos documentos y también lo deben aplicar sin restricción alguna o tener favoritismos con algún socio. De no ser así, no vale la pena poner esfuerzos en un tema que de antemano no va a tener éxito.

Se recomienda que la estrategia utilizada en ASITURSO, sea de implementación inmediata, siendo que los cambios no involucran a una extensa cantidad de personal y puede hacerse de manera inmediata a través de una adecuada difusión. La realidad actual de la asociación, determina unas condiciones favorables para su implementación sin grandes esfuerzos, ni resistencia de parte del personal, ni tampoco de uso de grandes recursos en capacitación.

8.3.3. Responsables de la implementación.

Lo cierto es que estos manuales no tienen ninguna utilidad si la cúpula de la organización, no le prestan la importancia que tienen, o desconocen las normas o procedimientos y no las cumplen, no se podrá esperar un resultado efectivo en el resto de la organización y así mismo seguirán presentándose los comunes cuellos de botella dentro de la organización.

Se deberá formar un EQUIPO DE IMPLEMENTACIÓN elegido entre los miembros de la asociación con la participación del presidente del directorio.

Lo más difícil radica en culturizar al personal y en especial en los niveles altos de la organización, pues se tiende a que todo debe pasar por ellos. Este síndrome se refleja cuando la mayoría de las actividades que debe realizar la organización deben pasar por la aprobación de una persona o muy pocas personas. De esta forma se tiende a no delegar y peor aún, que esa persona o ese grupo reducido de personas deben llevar el seguimiento a todo lo que ocurre en la organización a todo nivel.

El cambio cultural implica entender que se debe cambiar de actitud.

Finalmente, la implementación de la estructura orgánica incluye su divulgación con los ajustes correspondientes y la redistribución de actividades.

8.3.4. Difusión y Capacitación

La implementación de este documento es sencilla, lo único que se requiere es divulgarla a todos los niveles de la organización y presentar reuniones para aclarar dudas o repartir folletos entre el personal.

Se debe de escuchar al personal para ir adecuándolos a los cambios de la organización o incluso optar por un reajuste al personal a cargo, lo cual implica una capacitación.

Se debe presentar el organigrama real de la organización con sus diferentes cargos. Este documento debe ser de conocimiento de todo el personal de la organización. Su cabal conocimiento permite que cualquier socio y/o directivo tenga la claridad de saber con quién o con quienes debe contactarse para lograr los objetivos de su cargo.

8.3.5. Actualización y Modificaciones

Como resultado del seguimiento y evaluación que se realiza a la aplicación de los manuales, se podrá realizar ajustes necesarios a fin de adecuar o modificar en consulta con las instancias afectadas previo conocimiento de la máxima autoridad de la asociación de manera que los manuales se mantengan actualizados.

8.4. RECOMENDACIONES

- Se recomienda aprobar en la junta de ASITURSO los documento propuestos, “Manual de Organización y Funciones, y el Manual de Descripción de Cargos”, que ayudaran en el ordenamiento administrativo permitiendo mejorar el desempeño de las actividades para alcanzar los objetivos y metas de la Asociación.
- Los documentos deberán ser de conocimiento de todos los socios, haciéndoles una socialización y entrega de un ejemplar de los documentos aprobados.
- Se recomienda actualizar los documentos, en función a las necesidades de la asociación, y cambios organizacionales y de modernización.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Arandia Saravia, L. (1989). *Metodología de la Investigación*. Bolivia, La Paz.
- ASITURSO. (2012). *Estatuto Orgánico de la Asociación Integral de Turismo Santiago de Okola "Dragón Dormido"*. La Paz.
- Bateman, T. (2000). *Administración* (Octava ed.). México.
- Cox, R. (2009). *Turismo Indígena y Comunitario de Bolivia*. Bolivia: Plural Editores.
- Franklin F., E. B. (2002). *Organización y Métodos*. México.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: Estructura, Procesos y Resultados*. México.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hurtado Barrera, J. (2000). *Metodología de la Investigación*. Caracas.
- Lafuente Chavez, H. (1998). *Sistemas Contables*. Bolivia.
- Los Recursos Humanos*. (2019). Obtenido de www.losrecursoshumanos.com
- Quiroga Leos, G. (1996). *Organización y Métodos en la Administración Pública*. México.
- Saravia, S. (2012). *Turismo de Base Comunitaria y las Normativas en Bolivia*. Cochabamba-Bolivia: Virmegraf S.R.L.
- Taranto, S., & Padulosi, S. (Junio de 2009). Saboreando los resultados de un esfuerzo en conjunto. Iniciativas empresariales en el área rural. *Revista de agroecología LEISA*, 25(2), 11.
- Torrez Delgado, H. (2000). *Introducción a la Administración*. México.
- Vasquez, V. (2002). *Organización Aplicada*.

ANEXOS

Anexo 1. Nómina oficial de socios ASITURSO

1. Tomas Laruta Hilari, empleado, residencia calle La Chimba No. 1005 Zona Alto Chijini del Depto. La Paz.
2. Gemio Quenta Avile, artesano, residencia Santiago de Okola Carabuco provincia Camacho del depto. De La Paz.
3. Maruja Hilari Pacosillo, estudiante, residencia en Carabuco – Santiago de Okola
4. Pedro Hilari Quispe, empleado, calle lino Loayza No. 5792 zona pedro Domingo Murillo 4ta. Sección depto. La paz.
5. Telesforo Hilari López, artesano, residencia Santiago de Okola del depto. La paz.
6. Victoriano Vicente Hilari Quenta, Estudiante, residencia en municipio de Carabuco provincia. Camacho.
7. Elena Hilari Avila, soltera, artesana, domiciliada en Okola.
8. Alberto Laruta Hilari, casado, agricultor, con residencia en Santiago.
9. Francisco Tintaya Hilari, mayor de edad, casado, Profesor, residencia en Villa Tunari el Alto.
10. Patricio Hilari Quenta, casado, albañil, residencia en Alto Lima Depto La Paz.
11. Pascual Hilari Quili, casado, Agricultor, con residencia en Carabuco.
12. Alejo Hilari Gamarra, mayor de edad, soltero, empleado, residencia en el Alto.
13. Adolfo Laruta Mamani, soltero, estudiante, residencia en Okola.
14. Albertina Hilari Laruta, soltera, labores de casa residencia en Santiago de Okola.
15. Natalia Hilari de Laruta, casada, labores de casa, residencia en Santiago de Okola.
16. Laureano Laruta Mamani, soltero, empleado, residencia en Santiago de Okola.
17. Juan Cayo Laruta, casado, agricultor, residencia en Santiago de Okola.
18. Vicente Hilari Quenta, casado, empleado, residencia calle nueva York el Alto.
19. Santiago Hilari Laruta, Casado, agricultor, residencia en la ciudad de la paz.
20. Lucia Quenta Hilari, soltera, labores de casa, residencia en Santiago de Okola.

Anexo 2. Servicios Turísticos Ofertados por ASITURSO

Cuadro 1. Servicios y actividades ofertadas- ASITURSO “Dragón Dormido”

Detalle	Bs.
Hospedaje	60.-
Desayuno	16.-
Almuerzo en Familia	30.-
Cena	25.-
Almuerzo Apthapi	35.-
Fogata/grupo	50.-
Taller de Tejido, Cocina o Agricultura	50.-
Paseos Sendero de Plantas Medicinales	50.-
Paseos Sendero de la Agrobiodiversidad	50.-
Guía local Medio Día	50.-
Guía local Día entero	100.-
Transporte; Recojo desde La Paz	150.-
Paseo en Bote/per	10.-
Visita a Carabuco & Aguas Calientes	Variable

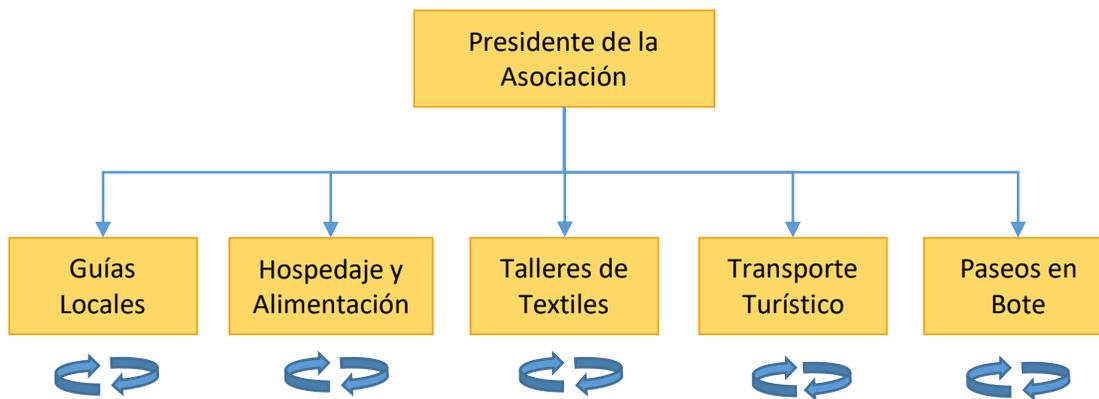
Fuente: Elaboración Propia con base en el Tarifario de ASITURSO

Anexo 3. Cuestionario aplicado a los socios de ASITURSO

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS SOCIOS DE ASITURSO

Nombre(s) y Apellidos..... Profesión.....

Pregunta 1: Identifique el nivel jerárquico que ocupa usted dentro de la asociación.



Pregunta 2: ¿Cuáles son los objetivos de la función que desempeña?

Pregunta 3: ¿Esta el cargo que desempeña, acorde a su profesión?

Pregunta 4: ¿Qué reglamento y/o disposición legal norma sus funciones?

Pregunta 5: ¿Cuáles son las funciones o actividades que realiza en su sección?

Pregunta 6: ¿Menciones el nombre del cargo que ejercita supervisión y control en las actividades que usted realiza? _____

Pregunta 7: ¿Mencione las secciones o unidades con las que coordina sus actividades permanentemente? _____

Pregunta 8: ¿Qué problemas no permite cumplir la realización de la totalidad de sus metas en su cargo? _____