

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

**“MODELO DE REESTRUCTURACIÓN
ORGANIZACIONAL PARA LA ONG
APG-BOLIVIA”**



Estudiantes:

Dante Junior Besares Escobar

Mayerlin Nadia Fernández López

Tutor Académico:

Lic. Carlos Vidaurre Oroza

La Paz - Bolivia

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo dirigido denominado “Modelo de Reestructuración Organizacional para la ONG APG – Bolivia” fue desarrollado para subsanar las falencias organizacionales del sujeto de estudio, basada en la siguiente estructura:

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES

Contiene aspectos generales del sujeto de estudio, además del Planteamiento del Problema, los Objetivos y los alcances del presente trabajo.

CAPITULO II: MARCO LEGAL

Se analiza las leyes, reglamentos y normativas vigentes en el país, reguladoras de las actividades de la ONG como también de sus potenciales clientes.

CAPITULO III: MARCO CONCEPTUAL

Presenta la recopilación teórica que fundamenta el tema de estudio a desarrollar comprender de manera global la importancia de la reestructuración organizacional.

CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Contiene los métodos y tipos de investigación, así como todo aquel elemento de relevamiento de información a implementar en la estructura del presente trabajo.

CAPITULO V: DIAGNOSTICO

Comprende la implementación de instrumentos de relevamiento de información, para conocer la situación actual por la que atraviesa la ONG APG-Bolivia.

CAPITULO VI: PROPUESTA

Constituye la respuesta para atender las dificultades encontradas en el diagnóstico, para replantear la estructura organizacional de la ONG APG-Bolivia.

CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se visualizan las conclusiones generales del presente trabajo, como las recomendaciones dirigidas a la organización para su posterior implementación.



ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I.....	1
ASPECTOS GENERALES	1
1. Antecedentes Globales del sujeto de estudio	2
1.1. ONGs en el Mundo.....	2
1.2. ONGs en Sudamérica	2
1.3. ONGs en Bolivia.....	3
1.4. Antecedentes Institucionales de la ONG APG - Bolivia sujeta a estudio en el presente Trabajo Dirigido	4
1.4.1. Experiencia en Servicios de Desarrollo Productivo y Empresarial.....	5
1.4.2. Descripción de la Empresa	7
I. Misión.....	7
II. Visión	7
III. Objetivo Institucional	7
IV. Organigrama Institucional	8
1.5. Planteamiento del problema.....	8
1.6. Objetivos	10
1.6.1 Objetivo General.....	10
1.6.2. Objetivos Específicos	10
1.7. Resultados	11
1.8. Alcances	11
1.8.1. Ámbito Temático.....	11
1.8.2. Ámbito Geográfico.....	11
1.8.3. Ámbito Temporal	12
CAPITULO II.....	13
MARCO LEGAL.....	13
2.1. Constitución Política del Estado	13
2.2. Código Civil	14
2.3. Ley de Otorgación de Personalidades Jurídicas	15
2.4. Ley General del Trabajo	16
2.5. Ley de Administración y Control Gubernamentales (Ley SAFCO 1178 del 25 de abril del 2012)	16
2.6. Conclusión.....	17
CAPITULO III.....	18



MARCO CONCEPTUAL	18
3.1. Reestructuración Organizacional	18
3.1.1. La Reestructuración Organizacional como Herramienta Básica de la Administración.	18
3.2. Organización	19
3.3. Estructura de Organización	20
3.3.1. Organigrama	20
3.4. Recursos Humanos	21
3.4.1. Administración de Personal.	21
3.4.1. Bienestar Laboral.	22
3.5. Crecimiento Organizacional.....	23
3.6. Cambio Organizacional	23
3.7. Norma ISO 9004:2009.....	24
3.7.1. Objeto y Campo de Aplicación.....	25
Conclusión.....	25
CAPITULO IV	26
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	26
4.1. Métodos de Investigación	26
4.1.1. Método Deductivo.....	26
4.1.2. Método Inductivo	27
4.2. Tipos de Investigación.....	27
4.3. Universo o Población de Estudio	29
4.4. Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra	29
4.4.1. Procesamiento de Datos	29
4.5. Fuentes de Investigación.....	30
4.5.1. Fuentes Primarias.....	30
4.5.2. Fuentes Secundarias de Información.....	31
4.6. Selección de Métodos y Técnicas	31
4.6.1. Entrevista	32
4.6.2. Observación	32
4.7. Instrumentos de Relevamiento de Información.....	33
CAPITULO V	34
DIAGNOSTICO	34
5.1. Planificación del Estudio.....	34



5.2.	Definición del Objetivo del Diagnóstico	34
5.2.1.	Objetivo	34
5.3.	Investigación Preliminar.....	35
5.4.	Identificación del Problema.....	35
5.5.	Aplicación del Diagnóstico Organizacional	38
5.5.1.	PASO 1 Objetivos y Tareas Principales.....	38
5.5.1.1.	Aspectos Generales de la Organización	38
5.5.2.	PASO 2 Organización Estructural y Funcional	44
5.5.3	PASO 3 Relaciones, Coordinación, Información.....	49
5.5.4.	PASO 4 Reconocimiento, Recompensa, Sanción.....	54
5.5.5.	PASO 5 Sistemas Técnicos y Auxiliares.....	57
5.5.6.	PASO 6 Dirección.....	59
5.5.7.	PASO 7 Insumos y Retroalimentación.....	61
5.5.8.	PASO 8 Procesos de Transformación, Productos Esperados.....	63
	CONCLUSIÓN GENERAL DEL DIAGNOSTICO	67
	CAPITULO VI	69
	PROPUESTA	69
6.1.	Objetivo	69
6.2.	Alcance	69
6.3.	Resumen Ejecutivo de la Propuesta.....	70
6.4.	Desarrollo de la Propuesta	71
6.4.1.	Paso I. Alinear la Estructura Organizacional a la Estrategia	72
6.4.1.1.	Implementación de la Estrategia	72
6.4.1.1.1.	Traducir la Estrategia en Términos Operativos.....	72
6.4.1.1.2.	Indicadores de Desempeño	75
6.4.2.	Paso II Revisar/Optimizar Procesos Antes del Cambio Organizacional	78
6.4.2.1.	Estructura de la MISIÓN	78
6.4.2.2.	Construcción de la VISIÓN	79
6.4.2.3.	Construcción del OBJETIVO ESTRATÉGICO.....	80
6.4.2.4.	Elaboración de los OBJETIVOS ESPECÍFICOS	80
6.4.2.4.1.	Área Administrativa Financiera	81
6.4.2.4.2.	Área de Desarrollo de Proyectos.....	81
6.4.2.4.3.	Área de Desarrollo Tecnológico	82
6.4.2.5.	Elaboración del Organigrama Estructural de la ONG APG-Bolivia	83



6.4.3. Paso III Asegurar una Toma de Decisiones Efectiva	86
6.4.3.1. Manuales de Procesos y Procedimientos.....	87
6.4.3.2. Procedimiento para Reclutamiento y Selección de Personal de la ONG APG-Bolivia.....	89
6.4.3.2.1. Manual de Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.....	89
6.4.3.2.2. Manual de procedimiento de reclutamiento propuesto para la ONG APG-Bolivia.....	91
Primera Etapa.....	91
Segunda Etapa.....	91
Tercera Etapa.....	92
6.4.3.2.3. Manual de procedimientos para la selección de personal	93
Primera Etapa.....	93
Segunda Etapa.....	94
6.4.3.3. Contratos de Trabajo para la ONG APG-BOLIVIA	95
6.4.4. Paso IV. Definir los Perfiles Necesarios para Lograr los Cambios Esperados	95
6.4.4.1. Manual de Descripción de Puestos	96
6.4.4.2. Propuesta de Relocalización para la ONG APG-Bolivia	99
6.4.4.2.1. Proximidad a los cliente.....	99
6.4.4.2.2. Localización de los Competidores	100
6.4.4.2.3. Costos de Transporte y Proximidad a los Clientes.....	100
6.4.4.2.4. Factores específicos del lugar	101
6.4.4.2.5. Método de Carga y Distancia	102
6.4.4.2.6. Conclusión de la Relocalización de Planta.....	104
6.4.5. Paso V. Asegurar la Aprobación de los Cambios Propuestos en las Personas	105
6.4.5.1. Normas de Calidad, Aplicación de la NORMA ISO 9004:2009.....	105
CAPITULO VII	107
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107
CONCLUSIONES.....	107
RECOMENDACIONES.....	108



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Organigrama de la ONG APG-Bolivia.....	8
Gráfico N° 2 Estructura de implementación del censo	29
Gráfico N° 3 Resultados de pregunta 1: Usted ¿cuánto tiempo lleva trabajando	41
Gráfico N° 4 Resultados de la pregunta 2: Usted ¿Conoce la misión de.....	42
Gráfico N° 5 Resultado de la pregunta 3: Usted ¿Conoce la visión de la organización? .	43
Gráfico N° 6 Resultado de la pregunta 4: Usted ¿Conoce los objetivos que tiene la	43
Gráfico N° 7 Resultados de la pregunta 5: Según su criterio, la Organización	47
Gráfico N° 8 Resultado de la pregunta 6: Usted ¿Conoce su puesto	48
Gráfico N° 9 Resultados de la pregunta 7: Según usted, el coordinador:.....	49
Gráfico N° 10 Resultados de la pregunta 8: Las actividades que se	50
Gráfico N° 11 Resultados de la pregunta 12: ¿Que tan bien le mantiene	51
Gráfico N° 12 Resultados de la pregunta 14: ¿Qué tan satisfecho se	55
Gráfico N° 13 Diagrama de flujo actual de las actividades generales.....	66
Gráfico N° 14 Templo de la Cultura Organizacional de la ONG APG- BOLIVIA.....	83
Gráfico N° 15 Organigrama Propuesto para la ONG APG-Bolivia.....	85
Gráfico N° 16 Sistema de gestión de calidad según norma ISO 9004.....	106



ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Experiencia de la ONG	5
Cuadro N° 2 Etapas de la problemática	9
Cuadro N° 3 Elaboración del Objetivo	10
Cuadro N° 4 Cantidad de Trabajadores dentro de la ONG APG-Bolivia.....	30
Cuadro N° 5 Definición del Planteamiento del Problema dentro de la Organización	36
Cuadro N° 6 Etapas de la Problemática	37
Cuadro N° 7 Evaluación de la Estructura de la Misión	38
Cuadro N° 8 Personal que Actualmente Trabaja la ONG APG-Bolivia	45
Cuadro N° 9 Factores de información, comunicación y coordinación	52
Cuadro N° 10 Situación Actual sobre los Factores de Motivación	56
Cuadro N° 11 Análisis de Factores de Dirección de la ONG APG-Bolivia	60
Cuadro N° 12 Análisis de los Factores de Insumos y de Retroalimentación.....	61
Cuadro N° 13 Factores de Transformación dentro de la ONG APG-Bolivia	63
Cuadro N° 14 Análisis FODA Final	67
Cuadro N° 15 Indicadores de la Estrategia para la ONG APG-Bolivia.....	76
Cuadro N° 16 Construcción de la Visión	79
Cuadro N° 17 Construcción del Objetivo Estratégico	80
Cuadro N° 18 Nueva distribución de equipos de computación	97
Cuadro N° 19 Costos Generales Según Ubicación	101
Cuadro N° 20 Matriz de Preferencias.....	102
Cuadro N° 21 Tabla Comparativa de Distancia.....	104



CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

En la actualidad, dentro del aparato económico productivo de nuestro país, la implementación de nuevas técnicas administrativas dentro del sector empresarial se convierte cada día más en una herramienta indispensable para su desarrollo, debido a los beneficios que genera su aplicación, en ese sentido el tema que se aborda dentro del presente trabajo es la “Reestructuración Organizacional de la ONG APG-Bolivia”, la misma permitirá replantear adecuadamente su estructura organizacional, para de esa forma mejorar sus procesos y procedimientos tanto internos como también los relacionados con sus clientes y alinear la estructura hacia el logro de los objetivos organizacionales planteados o, establecer la necesidad de que estos sean replanteados dentro de la propia ONG mediante el presente documento.

Como primer paso debemos tener en cuenta a que nos referimos cuando hablamos de una “Organización No Gubernamental (ONG)” y decimos que: “Una ONG es cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común¹”. Las ONGs forman parte de lo que se denomina el tercer sector, sector social o sector sin ánimo de lucro². Este sector se encuentra compuesto por un sinnúmero de organizaciones con intereses variados, pero con un fin en común que es el “no lucrativo.”

En síntesis las ONG son entidades de derecho privado, sin ánimo de lucro, con objetivos claros de beneficio social, tienen trabajo voluntario y reinvierten los excedentes que generan en su objeto social³. Las ONG son entidades autónomas, sin injerencia estatal o gubernamental en sus decisiones, aunque sus trabajos siempre se desarrollen en campos donde el Estado tiene responsabilidades.

¹ Definición de la Organización de las Naciones Unidas (ONU)

² Los otros dos sectores que comprenden esta estructura económica mundial son el Estado y el Sector Productivo, o las empresas públicas y privadas.

³ El objeto social, refiere a la expresión de la actividad o actividades a las que se va dedicar la sociedad constituye uno de los puntos que, como contenido mínimo, deben recoger los Estatutos sociales.



1. Antecedentes Globales del sujeto de estudio

Las ONGs son militantes, efectivas y disponen de un amplio apoyo económico. Su actividad permite los contactos y los acuerdos de cooperación transfronterizos⁴ sin que los gobiernos se vean involucrados ya que parte de las relaciones internacionales y, al influir sobre las políticas nacionales y multilaterales, adquieren cada vez un mayor protagonismo.⁵

1.1. ONGs en el Mundo

A nivel mundial se establecieron y se establecen constantemente ONGs tanto para el apoyo de distintas áreas como ser educación, salud, etc.; como también las que se dedican al fortalecimiento del sector productivo de los países que más lo necesitan, muchas organizaciones alrededor del mundo dedican sus esfuerzos para proteger los derechos humanos⁶ y acabar con sus abusos y las distancias sociales que separan a las personas. Las principales organizaciones de derechos humanos disponen de páginas web documentando violaciones de los derechos humanos y hacen una llamada para tomar medidas para remediar tales violaciones, tanto a nivel gubernamental como a nivel de la gente de la calle.

Adicionalmente algunas organizaciones no gubernamentales que destacan en el ámbito internacional son mencionadas a continuación:

- La AECID Agencia de Cooperación Española
- Organización No Gubernamental CESAL
- Amnistía internacional (AI)
- Asociación por la tasación de las transacciones financieras y la acción ciudadana (ATTAC)
- Transparency International (TI)

1.2. ONGs en Sudamérica

De la misma forma como sucede en todo el mundo, en nuestro continente también existen una gran cantidad de ONGs provenientes en su mayoría de los

⁴La **cooperación transfronteriza** es la colaboración entre zonas adyacentes a ambos lados de una frontera.

⁵ Análisis de la Publicación “Historia de las ONG” por Carmen de Ávila M.

⁶Cuando una ONG habla de la defensa de los derechos humanos busca por sobre otras cosas mejorar las condiciones y calidad de vida de los habitantes de las diferentes localidades y regiones del país en el que opera.



países desarrollados⁷, los cuales buscan apoyar a los países en vías de desarrollo, mediante la realización de proyectos tanto de inversión privada como también pública para el cumplimiento de dicho objetivo, algunas de las cuales se mencionan a continuación:

- Fundación FEI (Fundación Familia Entorno Individuo)
- Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (RIMISP)
- Centro Latinoamericano de Desarrollo Sustentable (CLADES)
- Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción al Desarrollo ALOP
- Latin American Working Group LAWG
- Pan American Development Foundation PADF
- Plataforma Interamericana de Derechos Humanos, Democracia y Desarrollo PIDHDD
- Red de Instituciones Sociales de América Latina y el Caribe RISALC

1.3. ONGs en Bolivia

Bolivia no es la excepción a la hora de contar con el apoyo de ONGs provenientes del extranjero, o que se constituyen en el país con capital propio, con la misma finalidad de servicio a la sociedad, algunas de ellas se mencionan a continuación.

- FAUTAPO
- La AECID en Bolivia
- Programa de Investigación Estratégica en Bolivia (PIEB)

La finalidad que tienen este tipo de organizaciones en nuestro país es el de prestar un servicio social sin fines de lucro, hecho que hace que las ONGs adquieran la importancia que se les brinda dentro de la sociedad y sobre todo dentro de los sectores que son más vulnerables o que reciben menos atención por parte del estado.

⁷ El término **país desarrollado** se refiere a países que han logrado un alto grado de **industrialización** (actualmente o históricamente), y cuyos habitantes disfrutan de un alto estándar de vida. Generalmente un País desarrollado Promedia un IDH que puede ser de entre 0,800 a 1; y Un PIB per cápita de 18,500 en Adelante.



1.4. Antecedentes Institucionales de la ONG APG - Bolivia sujeta a estudio en el presente Trabajo Dirigido⁸

Apoyo a la Productividad en Globalización – Bolivia (APG – Bolivia), institución legalmente establecida en Bolivia, por tiempo indefinido mediante Personería Jurídica N° 447 otorgada por la Prefectura del Departamento de La Paz que a partir del 4 de abril del 2010 es denominado Gobierno Departamental , se encarga de contribuir al progreso del sector productivo en desarrollo.

Además de promover y facilitar la resolución, de forma integral y participativa, de los problemas que limitan el desarrollo del sector, teniendo como principales objetivos específicos los siguientes:

- Fortalecer la organización, coordinación y relacionamiento de los diferentes eslabones y actores del sector productivo en desarrollo.
- Proponer y desarrollar metodologías e instrumentos que vayan a mejorar la productividad y competitividad de las empresas e instituciones del entorno del sector.

Así mismo, desarrolla actividades en torno al desarrollo económico-productivo del sector de la Micro y Pequeña Empresa, como ser:

- Textiles (Tejidos de Punto, Tejido Plano, Confección y Alta Costura)
- Cuero (Marroquinería, Calzadura, Talabartería, Confecciones en Cuero)
- Madera (Muebles de Oficina, Hogar, de Estilo, y Artesanal)
- Alimentos (Cereales, Café y Derivados de Camélidos)
- Joyas (Bundels, Aros, Pulseras, Collares, Aretes)

En el área rural las actividades están dirigidas a otorgar servicios de consultoría capacitación, asesoría y asistencia técnica a los distintos agentes comprendidos bajo el denominativo de Organizaciones Económico – Campesinas (OECA's) sean estas asociaciones productivas, cooperativas, organizaciones campesinas, etc.⁹

⁸Información adicional acerca de la Organización sujeta a estudio en el presente trabajo se puede revisar en anexos a partir de la memoria institucional de la misma.

⁹ Memoria Institucional 2014 ONG Apoyo a la Productividad en Globalización - Bolivia



1.4.1. Experiencia en Servicios de Desarrollo Productivo y Empresarial¹⁰

La experiencia con la que cuenta la ONG dentro de su ámbito de aplicación se describe en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 1
Experiencia de la ONG**

Entidad Contratante	Objeto de La Contratación	Trabajo Efectuado	Inicio - Fin
PRO BOLIVIA	Estudio Técnico Económico Social Ambiental (TESA) para la implementación de un centro de innovación productiva en Mecatrónica, para los sectores priorizados por pro Bolivia	Implementación de un centro de apoyo a las actividades productivas de los sectores priorizados por el programa para el mejoramiento en el rendimiento y funcionalidad de sus medios de producción, además de la proyección de la Mecatrónica en el ensamblaje de modelos de maquinarias y equipos elaborados en nuestro país.	12/2013 - Vigente
Viceministerio de Producción Industrial y Mediana y Gran Escala	Estudio de Identificación para el proyecto “Implementación de una empresa de software en la paz y Cochabamba”	Determinación de la factibilidad en la implementación de una empresa que sirva como plataforma entre el sector desarrollador de software y el sector productivo	01/2014 - Vigente
GIZ Agencia de cooperación alemana	Planteamiento de la estrategia para el sector manufacturero del país en la Agenda Patriótica 2025	Desarrollo de la estrategia para ser aplicada por el sector manufacturero con el propósito de incursionar a una era de industrialización productiva de los recursos estratégicos identificados.	11/2013 - Vigente
PRO BOLIVIA	Mapeo nacional y análisis de metodologías aplicadas en la formación y capacitación de MYPES y unidades artesanales	Identificación de las metodologías aplicadas por los oferentes de servicio de desarrollo empresarial ubicados en el territorio nacional, de acuerdo a un análisis de relevancia con el planteamiento del mapeo y definición de estructura	

¹⁰ Extraído de la Memoria institucional de la ONG APG-Bolivia. Adicionalmente la ONG cuenta con varios estudios adicionales que avalan su buena reputación, sin embargo para efectos del presente trabajo solo se tomó en cuenta los últimos llevados a cabo en un lapso de tres años



	de los sectores priorizados por el programa Produce Bolivia	metodológica a ser aplicada en estos servicios en beneficio de las unidades productivas de los sectores priorizados por el programa.	
Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural	Estudio de Identificación "implementación Planta Avícola Incubadora en los Yungas"	Estudio de Identificación "implementación Planta Avícola Incubadora en los Yungas"	02/2012 – 12/2012
Exportaciones SAJAMA	Asesoramiento en la consolidación de su gestión de exportación	Conformación de alianzas comerciales por medio de convenios y acuerdos contractuales con representantes de firmas importadoras de productos orgánicos en el entendido del mercado de comercio justo en países que conforman la Unión Europea.	12/2011
Fundación OIKOS	Acceso y Redes: empoderamiento a comunarios del municipio de Batallas, Municipio de Pucarani y Artesanos de la Ciudad del Alto	Acceso y Redes: empoderamiento a comunarios del municipio de Batallas, Municipio de Pucarani y Artesanos de la Ciudad del Alto	02/2011 – 08/2011
TEXTICOMS .R.L.	Asesoramiento en gestión empresarial	Asesoramiento en gestión empresarial	12/2010 -5/2012
Fundación OIKOS	Sistema de mapeo de MYPES y unidades artesanales del rubro textil, cuero y metal mecánica, en el eje troncal	Identificación y georeferenciación de MYPES y unidades artesanales de las ciudades de La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz	07/2010 - 01/2011
FEDEMYPE LA PAZ	Elaboración y gestión de proyectos de complejos productivos industriales	Elaboración y gestión de proyectos de complejos productivos industriales	05/2011 - 12/2011

Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por la ONG APG-Bolivia en su Memoria Institucional.



1.4.2. Descripción de la Empresa

I. Misión

“A.P.G. - Bolivia es una organización privada sin fines de lucro dedicada a apoyar el desarrollo y fortalecimiento de los emprendimientos productivos y empresariales a través de servicios de asesoramiento técnico y profesional dirigidos a las unidades económico-productivas coadyuvando su inserción a la economía local y mundial.”

II. Visión

“Posicionarnos en la mente de los agentes económico-productivos del país como la mejor elección en cuanto a servicios de apoyo técnico y profesional.”

III. Objetivo Institucional

Contribuir al progreso del sector productivo en desarrollo, cuya misión se constituye en la de ser una institución organizada para establecer, ejecutar, evaluar e implementar políticas, planes, programas y proyectos, para fomentar y ejecutar el crecimiento del mencionado sector tanto en el área urbana como en el área rural del territorio nacional, dotando de servicios profesionales, insumos técnicos y tecnológicos en base a la coordinación directa (alianza) con los entes nacionales e internacionales, para lograr apoyo de fortalecimiento a las unidades productivas, que hagan efectiva su sostenibilidad, competitividad e incorporación a los procesos de globalización.

Como principales objetivos específicos se tiene los siguientes:

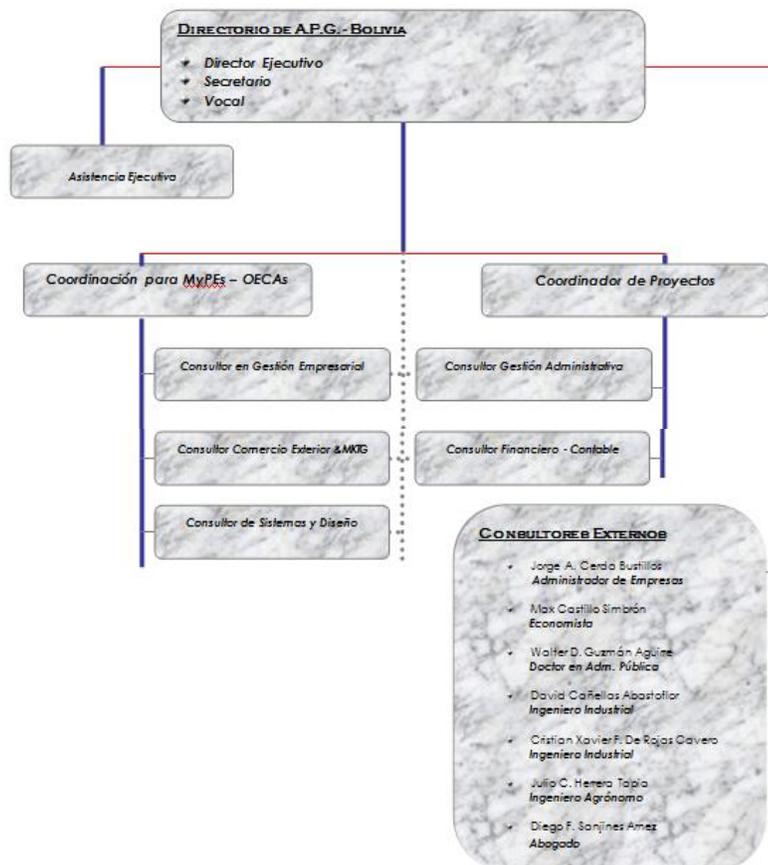
- Fortalecer la organización, coordinación y relacionamiento de los diferentes eslabones y actores del sector productivo en desarrollo.
- Proponer y desarrollar metodologías e instrumentos que vayan a mejorar la productividad y competitividad de las empresas e instituciones del entorno del sector.



IV. Organigrama Institucional

A.P.G. - Bolivia cuenta con un plantel de profesionales internos y externos multidisciplinario, descritos en el siguiente esquema.

Gráfico N° 1
Organigrama de la ONG APG-Bolivia



Fuente: Memoria institucional de la ONG APG-Bolivia

1.5. Planteamiento del problema

En base a lo que se pudo observar dentro de la ONG, preliminarmente se concluyó de la problemática que envuelve a la ONG-APG BOLIVIA es la siguiente:

“Hasta la fecha y desde su creación la organización APG-BOLIVIA no ha logrado contar con una estructura organizacional adecuada que permita cumplir los objetivos que tiene planteado para satisfacción de la misma y sus respectivos clientes” lo que genera la siguiente interrogante, ¿En qué medida la reestructuración del área Organizacional a partir de la aplicación de la logística

para la ONG APG –Bolivia, ayudará a mejorar sus procesos organizacionales para de esa forma poder alcanzar sus objetivos institucionales?

Esta problemática derivó del siguiente análisis con el que se estableció el enfoque del presente trabajo y el mismo es:

EMPRESA	ÁREA DE ANÁLISIS
ONG-APG BOLIVIA	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

De forma preliminar se estableció que la ONG APG-BOLIVIA atravesaba dificultades principalmente en los siguientes aspectos:

- Falta de planificación eficaz de actividades internas.
- Falta de división de trabajo y delimitación de tareas que se realizan dentro de la organización las mismas al no encontrarse bien definidas generan incertidumbre en el personal.
- Falta de programación para evitar situaciones inesperadas dentro de la organización y el cumplimiento de los requerimientos de los clientes
- Falta de personal de apoyo según corresponda en las distintas áreas y funciones que se desempeñan

En base a lo anterior se estableció la delimitación de la problemática por la que atraviesa la ONG APG-Bolivia

Cuadro N° 2
Etapas de la problemática

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Qué objetivo no ha sido alcanzado?	Contar con una estructura organizacional acorde a los requerimientos de la ONG
¿Dónde ocurre el hecho que se quiere investigar?	Organización No Gubernamental Apoyo a la Productividad en Globalización - BOLIVIA
¿En qué lugar geográfico?	La ciudad de La Paz
¿Desde cuándo sucede?	Desde la creación de la ONG APG-Bolivia hasta la fecha
¿Quiénes son los sujetos involucrados en el problema?	La Organización y los clientes que requieren de sus servicios

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la organización sujeta a estudio



1.6. Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Para la realización del objetivo general que se obtendrá con la implementación del presente trabajo está basado en la contestación de las siguientes preguntas:

**Cuadro N° 3
Elaboración del Objetivo**

PREGUNTA	JUSTIFICACIÓN
¿Dónde?	En la ONG APG-Bolivia
¿Qué?	Modelo de Reestructuración
¿Para quién?	Para el área organizacional
¿Quiénes?	Los estudiantes elaboradores del presente trabajo
¿Cuándo?	Dentro de los tiempos establecidos en el presente plan de trabajo
¿Cómo?	Mediante la elaboración del presente trabajo dentro de la organización

Fuente: Elaboración propia

En base a lo anterior se desarrolla el siguiente objetivo general:

“Elaborar un Modelo de Reestructuración Organizacional la ONG Apoyo a la Productividad en Globalización-Bolivia, que le permita a partir de su implementación, cumplir los objetivos y metas que tiene planteados”.

1.6.2. Objetivos Específicos

Objetivo Específico del Marco Legal y Conceptual

- Utilizar apropiadamente la normativa vigente además de las referencias conceptuales de acuerdo a la terminología administrativa que sustente la investigación a llevar a cabo.

Objetivo Específico de la Metodología

- Establecer una metodología que nos permita realizar la investigación de forma ordenada y adecuada para la etapa del diagnóstico.



Objetivo Específico del Diagnostico

- Diagnosticar el área organizacional, implementando herramientas adecuadas, obteniendo de esa forma toda la información relevante para la solución de las dificultades dentro de la ONG.

Objetivos Específicos de la Propuesta

- Implementar las acciones necesarias para la solución de las deficiencias que se tienen dentro de la organización, implementado todas aquellas herramientas organizacionales que se requieran en la misma,
- Restablecer la estructura organizacional y fortalecerla para lograr una ventaja competitiva dentro de la organización para que de esa forma puedan estar en función de los objetivos que la misma tiene planteados.

1.7. Resultados

Con la implementación del presente trabajo se pretende reestructurar el área organizacional de la ONG “APG - Bolivia” a partir de la implementación de herramientas organizacionales, que permitan contar con una nueva estructura sólida que coadyuve al logro de objetivos de una forma eficiente.

1.8. Alcances

1.8.1. Ámbito Temático

El Trabajo Dirigido involucra la transformación total del área Organizacional de la ONG Apoyo a la Productividad en Globalización – Bolivia, tomando en cuenta que la estructura hace referencia a la forma en la que se dividen, agrupan y coordinan sus actividades.

1.8.2. Ámbito Geográfico

El estudio abarca la oficina de la Organización No Gubernamental APG - Bolivia, ubicada en la Ciudad de La Paz, Provincia Murillo, Zona de Calacoto, Calle Adrián Patiño, Edificio Hugo Piso 2 B

1.8.3. Ámbito Temporal

El presente trabajo comprenderá las gestiones 2014 y 2015 de acuerdo a lo programado y establecido por Universidad Mayor de San Andrés.

CAPITULO II

MARCO LEGAL

El presente capítulo tiene como objetivo conocer todas las contribuciones dentro del marco legal vigente en el Estado Plurinacional de Bolivia.

Actualmente nuestro país cuenta con leyes que obligan a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), fundaciones y organizaciones sin fines de lucro adecuar sus estatutos conforme al Plan Nacional de Desarrollo, la Constitución Política del Estado y el Código Civil para garantizar su permanencia en Bolivia. A la que incumple le serán "anuladas" de forma automática su personería jurídica.

Las siguientes leyes, reglamentos y normativas guardan relación con el sujeto de estudio en el presente documento y son sujeto de análisis a continuación:

2.1. Constitución Política del Estado

La Constitución Política del Estado es la norma jurídica positiva que rige la organización de un Estado, estableciendo: la autoridad, la forma de ejercicio, los límites de los órganos públicos, defendiendo los derechos, y deberes fundamentales de los ciudadanos y garantizando la libertad política y civil del ciudadano.¹¹

Sobre este particular, la Constitución Política del Estado prescribe:

En las que un nivel de gobierno tiene sobre una determinada materia las facultades legislativa, reglamentaria y ejecutiva, pudiendo transferir y delegar estas dos últimas.

Artículo 298 párrafo II, numeral 15: Es competencia exclusiva del nivel central del Estado la otorgación y registro de personalidad jurídica a Organizaciones No Gubernamentales, Fundaciones y entidades civiles sin fines de lucro que desarrollen actividades en más de un Departamento.¹²

¹¹QUISBERT, Ermo; Apuntes Jurídicos “LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO”, 2012, Pág. 3

¹²NUEVA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO, Asamblea Constituyente de Bolivia, Congreso Nacional 2008 Pág. 68



Artículo 300 parágrafo I, numeral 13: Es competencia exclusiva de los gobiernos departamentales autónomos, en su jurisdicción, otorgar personalidad jurídica a Organizaciones No Gubernamentales, Fundaciones y entidades civiles sin fines de lucro que desarrollen actividades en el Departamento.¹³

Este escenario pluralista de regulación es muy conveniente para las ONGs/ONGIs que decidan constituirse o ser reconocidas en Bolivia, porque les permite definir el ámbito territorial de su actuación, nacional o departamental, en función de los mayores o menores beneficios que les otorguen las respectivas legislaciones (nacional/departamentales) y del mayor o menor grado de injerencia estatal que prevean cada una de ellas.

2.2. Código Civil

En Bolivia, existe una normatividad general para las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, contenidas en el Código Civil, bajo el principio constitucional de libre asociación.

Desde su surgimiento, hace aproximadamente 30 años, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), han desarrollado sus actividades sujetándose a la normatividad legal existente, pues se constituyen bajo esa figura legal de asociaciones o fundaciones sin fines de lucro. Sin embargo, a lo largo de todo este tiempo, el trabajo que llevan a cabo como impulsoras del desarrollo social y político, canalizando para ello gran cantidad de recursos en calidad de donaciones provenientes sobre todo de Europa, dio lugar a que poco a poco se requiriera una normatividad propia, en la que se las identificara como especie distinta y particular entre el género de las asociaciones y fundaciones.

En el Capítulo II del Código Civil denominado De las Asociaciones, establece en el artículo 58 la constitución y reconocimiento, de las organizaciones no gubernamentales, en el artículo 59 explica el caso de negativa, en el siguiente los

¹³ NUEVA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO, Asamblea Constituyente de Bolivia, Congreso Nacional Pág. 70



estatutos que deben indicar la finalidad de la asociación, en el artículo 61 las modificaciones de los estatutos, abarcando las asociaciones todo este capítulo.¹⁴

Por su parte el Capítulo III del mismo Título regula el objeto y constitución de las fundaciones, así como el régimen y administración, estableciéndose la aplicación supletoria de la normativa que rige a las asociaciones en lo que concierne a su constitución, la responsabilidad de sus representantes, como su liquidación.

Con base a este ordenamiento, se constituyen las asociaciones y fundaciones cuya personalidad debe ser reconocida por la Gobernación Autónoma Departamental del domicilio donde la asociación o fundación sea constituida.

2.3. Ley de Otorgación de Personalidades Jurídicas

En relación a La presente “LEY DE OTORGACIÓN DE PERSONALIDADES JURÍDICAS” Ley N° 351 promulgada el 19 de marzo de 2013 se cuenta con la siguiente información que incumbe con exclusividad a las ONGs

Artículo 13. (Organizaciones No Gubernamentales – Ongs Y Fundaciones Extranjeras).

Las organizaciones no gubernamentales y fundaciones constituidas en el extranjero, deberán tramitar ante el Ministerio de Relaciones Exteriores y las entidades competentes del nivel central del Estado, la suscripción de un acuerdo marco de cooperación básica con el Estado Plurinacional de Bolivia, que les permita operar legalmente en el territorio.

Artículo 14. (Revocatoria de Personalidad Jurídica).

Será revocada la personalidad jurídica a aquellas personas colectivas que:

1. Incumplan lo dispuesto por la presente Ley y su reglamento;
2. Realicen actividades distintas a las finalidades señaladas en sus estatutos¹⁵

¹⁴Código Civil de Bolivia Decreto Ley N° 12760 de 6 de Agosto de 1975, Gral. Brig. Hugo Banzer Suarez Pág. 8 y 9

¹⁵ Extracto de la “Ley de Otorgación de Personalidades Jurídicas, 19 de Marzo de 2013, Evo Morales Ayma” en el capítulo II artículo 13



La presente ley nos brinda las bases con las que debe constituirse una organización de carácter social y una ONG que es el motivo principal de nuestro estudio, es a partir de la presente ley que se cuenta con las bases para constituir de una forma adecuada una institución de las características de la que será sujeto de estudio en el presente trabajo.

2.4. Ley General del Trabajo

La ley General del Trabajo del 24 de mayo de 1939, según el Artículo 1, señala que el objeto de la misma es determinar con carácter general los derechos y obligaciones emergentes del trabajo, se aplica también a las explotaciones del Estado y cualquier asociación pública o privada, aunque no persiga fines de lucro. Salvo las excepciones que se determinen.

Es por esta razón que las personas que trabajan en las ONGs están sujetas y protegidas por la ley general de trabajo, sin embargo los consultores o consultoras que presten servicios no se encuentran amparados por la Ley General de Trabajo, quedando en materia civil en materia de contrato.¹⁶

2.5. Ley de Administración y Control Gubernamentales (Ley SAFCO 1178 del 25 de abril del 2012)

Se debe tomar en cuenta dicha Ley debido a que la ONG APG-Bolivia trabaja para entidades estatales las cuales utilizan recursos del Estado para la realización de los proyectos; siendo esta la razón por la cual se considera la misma.

Respecto a los recursos públicos, el gobierno ha establecido la existencia de varios fondos de financiamiento estatal, aunque fundamentalmente conformados con recursos provenientes de la cooperación internacional. Los fondos de inversión social, tan extendidos ahora en Latinoamérica, son un ejemplo de ello, junto a fondos de desarrollo regional, campesino, medio ambiental, etc.

Estos fondos otorgan financiamiento, generalmente a fondo perdido, para la ejecución de proyectos inscritos en sus objetivos y líneas de acción; a ellos pueden acceder, en las mismas condiciones, tanto empresas privadas como ONG.

¹⁶ Análisis de la Ley General de Trabajo según artículo de Eleazar Peña



Tanto unas como otras, al acceder a estos recursos, se someten al control gubernamental mediante la Ley de Administración y Control Gubernamentales (Ley SAFCO).¹⁷

Si estos proyectos involucran la obtención de fondos para otorgación de créditos, también se someten tanto empresas privadas como ONG a las normas de supervisión y control de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

2.6. Conclusión

En la actualidad el país cuenta con normativa vigente que regula el manejo de los recursos del estado, las cuales se tomaron en cuenta en el presente capítulo, dado que la ONG APG–Bolivia elabora propuestas y proyectos para entidades estatales y siguen un procedimiento específico para la realizar la licitación o contratación.

Es necesario conocer y brindar la importancia debida a la normativa, para no incurrir en faltas y que la ONG APG–Bolivia cumpla con las leyes que regulan los procedimientos de las entidades convocantes con las que participa.

¹⁷ Análisis Ley de Administración y Control Gubernamentales (Ley SAFCO) del 20 de julio de 1990 Ley 178



CAPITULO III

MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se hizo toda la recopilación conceptual acerca del tema sujeto a estudio e implementación dentro del presente trabajo descrita a continuación.

3.1. Reestructuración Organizacional

Para la elaboración del presente trabajo debemos analizar lo que representa la reestructuración organizacional, haciendo énfasis en la importancia del área de Recursos Humanos dentro de una organización. Mediante este punto se pretende establecer los lineamientos, técnicos y administrativos dentro de la ONG APG-BOLIVIA que deberán arrojar como resultado una propuesta de reestructuración organizacional enfocada al área de recursos humanos, atendiendo a criterios de racionalidad, eficiencia y productividad para el logro de los objetivos y metas planteadas tanto por la organización como también del presente trabajo.

Debemos entender que una Reestructuración Organizacional implicará la modificación, integral o parcial, del modelo organizacional sujeto a estudio en el desarrollo del presente trabajo, a ser aplicado en la ONG APG-Bolivia basado en un análisis de reestructuración, así como los elementos complementarios en relación a las dependencias con las que cuente, para comprender de una forma específica el desarrollo del presente trabajo es que se presenta el siguiente análisis conceptual de los componentes de una reestructuración organizacional.

3.1.1. La Reestructuración Organizacional como Herramienta Básica de la Administración.

"La administración dentro de cualquier organización y más aún en una ONG que es el caso del presente proyecto, es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social" o "la Administración es un técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en



la coordinación de las cosas y personas que integran una Organización No Gubernamental".¹⁸

La reestructura organizacional es el marco formal o el sistema de comunicación y autoridad de la organización de acuerdo a su grado de complejidad, formalidad y centralización.

Mediante la implementación de una reestructuración Organizacional dentro de la organización sujeta a estudio, se podrá lograr la satisfacción de los objetivos institucionales a través de la consolidación de una estructura nueva que permita percibir las mejoras y a través del esfuerzo humano coordinado, realizando los propósitos y objetivos que se desean lograr o alcanzar en la ONG APG-Bolivia.

3.2. Organización

Las siguientes definiciones nos ayudaran a comprender de una forma específica todo lo que hace referencia a una organización para que en base a la conceptualización que se presenta podamos comprender la importancia de una reestructuración al interior de una organización.

Mooney (1947): "... el término "**organización**" se refiere a algo más que a la estructura del edificio. Representa a todo el cuerpo, con todas sus funciones correlativas, a las funciones que van apareciendo en acción; al pulso y a los latidos mismos del corazón; a la circulación y a la respiración; al movimiento vital, por así decirlo, de la unidad organizada. Se refiere a la coordinación de todos estos factores en cuanto colaboran para el fin común".

Simon (1952): "... un sistema de actividades interdependientes que abarcan por lo menos varios grupos primarios y generalmente caracterizados a nivel de la conciencia de los participantes por un alto grado de dirección del comportamiento hacia fines que son objeto de conocimiento común.

Porter, Lawler&Hackman (1975): "Las organizaciones están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de

¹⁸Análisis del libro Reyes Ponce, Agustín. **Administración Moderna**, Editorial Limusa, México Pág. 14-15



funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo”

En base a todo lo analizado con anterioridad podemos concluir que se considerará como una organización a:

“Una entidad social dirigida al cumplimiento de sus metas, diseñada en base a una estructura deliberada y con sistemas de actividad que coordinados y vinculados con el ambiente externo buscan el logro de los objetivos propuestos y la satisfacción de los clientes.”

3.3. Estructura de Organización

Para la comprensión adecuada de este término dentro de la elaboración del presente trabajo comprendemos como Estructura de Organización a un modelo organizacional diseñado de manera planificada que establece relaciones de comunicación, autoridad, jerarquía, coordinación y funcionamiento entre los componentes o elementos de una organización, orientados a cumplir con la misión, visión, planes y programas institucionales proyectados o pactados.

3.3.1. Organigrama

La concepción de lo que es un organigrama y su importancia en el presente documento se explica a continuación.

- Para Enrique B. Franklin, autor del libro "Organización de Empresas", el *organigrama* es *"la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen"*.¹⁹
- Jack Fleitman, autor del libro "Negocios Exitosos", define el *organigrama* como la *"representación gráfica de la estructura orgánica que*

¹⁹ Del libro: Organización de Empresas, Segunda Edición, de Franklin B. Enrique, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 78.

refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría”.²⁰

Sintetizando los conceptos que se extrajeron con anterioridad podemos definir lo que es un organigrama y su importancia dentro de una organización de la siguiente manera:

“Un organigrama nos muestra mediante una representación gráfica la estructura organizacional de una organización, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la misma se aprecia, mediante una forma esquemática, la posición de la áreas que la integran, sus líneas de autoridad, las relaciones de personal, los comités permanentes, y las líneas de comunicación y de asesoría, reflejando un orden jerárquico dentro de una organización.”

3.4. Recursos Humanos

Para comprender adecuadamente lo que representan los recursos humanos dentro de una organización y para el desarrollo del presente trabajo, que pretende enfocarse en esta área específica, se debe comprender los siguientes conceptos que fusionados logran en su integridad una adecuada conceptualización de Recursos Humanos.

3.4.1. Administración de Personal.

- Es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles.²¹
- Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.²²

²⁰ Del libro: Negocios Exitosos, de Fleitman Jack, Mc Graw Hill, 2000, Pág. 246.

²¹ WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 4

²² ARIAS G., Fernando. Administración de Recursos Humanos. 1979.



La importancia de la administración de personal dentro de una organización es una de las bases a la hora de alcanzar los objetivos que se persiguen de una forma eficiente, factor por el cual es fundamental tener a los trabajadores dentro de la organización con las condiciones laborales óptimas para que el rendimiento de los mismos sea el adecuado y de esa forma lograr los objetivos planteados institucionalmente.

3.4.1. Bienestar Laboral.

- Dentro de los aspectos que comprende la administración de personal, uno de los más importantes es, sin duda, el cuidado de la vida, la integridad y la salud del trabajador. A primera vista destaca su importancia en el trabajo fabril; es indiscutible que dentro del mismo, los riesgos son mayores; pero aún dentro del trabajo de oficina y del mismo trabajo administrativo, pueden producirse determinados elementos que dañan la salud del empleado o del jefe.²³
- Concepto más amplio y correcto que viene a sustituir al ya superado, por restrictivo, de seguridad e higiene en el trabajo, alude al conjunto de disposiciones, elementos normativos y extra normativos relacionados con la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, en general, con cuantos otros aspectos están implicados en la mejora de la seguridad y bienestar en el medioambiente laboral.²⁴

El tener a los trabajadores de una organización, “cómodos” y con las condiciones laborales para que el desarrollo de sus funciones sea el apropiado es vital a la hora de considerar a los componentes de la organización, es por eso que se debe analizar con mucho detalle el cómo se generará el ambiente adecuado para que los trabajadores puedan desempeñar sus funciones de una manera eficiente y buscando el cumplimiento de los objetivos que se tiene trazados dentro de la organización.

²³REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. México 2000. Pág. 127.

²⁴FERNÁNDEZ - RÍOS, Manuel. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos 1999. Pág. 745



3.5. Crecimiento Organizacional

Cuando hacemos referencia al crecimiento dentro de una organización, hablamos de aspectos físicos y mentales. Algo totalmente opuesto al desarrollo que por el contrario, guarda una relación directa con los aspectos emocionales y espirituales de la misma.

“El crecimiento de la organización es propio del modelo de gestión basado en objetivos. Tiene que ver con la concepción numérica del negocio, de alcanzar las metas propuestas y de preparar a la organización para crecer y acompañar dicho proceso de cumplimiento de planes, metas y objetivos que se definen a través de cifras en presupuestos y planes operacionales.”²⁵

Cuando hacemos énfasis en la gestión dentro del área de recursos humanos bajo este enfoque, se fundamenta en preparar y adecuar a las organizaciones para emprender y sostener con éxito el proceso de crecimiento empresarial, para de esa forma lograr un mayor volumen de ventas, participación de mercado, utilidades y rentabilidad, por tanto, en la mayoría de los casos, también mayor inversión en activos, más trabajadores, mas infraestructura, en conclusión la idea será siempre el adecuarse para crecer en su connotación esencial.

Este aspecto debe ser analizado junto con la visión mecanicista de la organización. En busca de garantizar que todas las partes que comprenden a la organización, permitan y favorezcan a los planes de crecimiento, de una forma armoniosa y eficiente. Todo lo anterior se logra a partir de contar con una adecuación de estructura orgánica y cargos, seguimiento de políticas y procesos que buscan hacer las cosas de manera consistente y bien hechas, hoy en día se vive en el mundo de lo predecible y controlable. Las escuelas clásicas de formación gerencial en el tema, parten de esta visión y supuestos.

3.6. Cambio Organizacional

“Desde inicios de este nuevo milenio, las organizaciones vienen enfrentándose a rápidos y continuos cambios. Actualmente el acelerado desarrollo de la ciencia y la tecnología y la globalización de la economía principalmente, han generado nuevos

²⁵ Adolfo Jarrín, Desarrollo vs Crecimiento Organizacional Noviembre 11 de 2006, Pág. 1



retos a las empresas, como nuevos competidores, nuevas demandas de calidad y servicios, entre otros, que obligan a las empresas a ser más eficientes.”²⁶

Las organizaciones de nuestros tiempos, deben contar con la capacidad de saber adaptarse y estar preparadas para el cambio al que se enfrentarán hasta el día de su extinción.

Según Idalberto Chiavenato “El cambio organizacional es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización”²⁷, relacionados con el cambio en las organizaciones, dos conceptos se han venido difundiendo ampliamente en las últimas décadas en los ambientes académicos y empresariales, los cuales son el Desarrollo Organizacional y la Calidad Total.

Se debe tener en cuenta que el cambio en las organizaciones, la búsqueda de la Calidad Total y el camino hacia la excelencia empresarial son tareas, en primer lugar, de responsabilidad de las gerencias, pero por ser delicadas, necesitan del concurso y apoyo de todos los trabajadores que hacen a la organización misma.

3.7. Norma ISO 9004:2009²⁸

La gestión para el éxito sostenido de una organización es un cambio importante en el enfoque de la Norma ISO 9004²⁹, lo que da lugar a cambios sustanciales en su estructura y contenido.

Esta Norma Internacional promueve la autoevaluación como una herramienta importante para la revisión del nivel de madurez de la organización, abarcando su liderazgo, estrategia, sistema de gestión, recursos y procesos, para identificar áreas de fortalezas, debilidades y oportunidades tanto para la mejora, como para la innovación.

²⁶Martín Taype Molina TEORÍA Y PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO 08-2005, Pág. 8

²⁷ Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Pág. 5

²⁸Extracto y análisis de la página oficial de ISO (The International Organization for Standardization. We develop and publish International Standards.) en la siguiente página web: [http://www.iso.org/iso/home.htm?=-](http://www.iso.org/iso/home.htm?=)

²⁹La Norma [ISO 9004](#) ha sido preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, *Gestión y aseguramiento de la calidad*, Subcomité SC 2, *Sistemas de la calidad*.



3.7.1. Objeto y Campo de Aplicación

Esta Norma Internacional proporciona orientación a las organizaciones para ayudar a lograr el éxito sostenido mediante un enfoque de gestión de la calidad. Es aplicable a cualquier organización, independientemente de su tamaño, tipo o actividad.

Esta Norma Internacional no está prevista para su uso con fines de certificación, reglamentarios o contractuales.

Conclusión

A partir de todo lo mencionado en el presente capítulo es que se tiene la necesidad de que la capacidad, las destrezas, las fuerzas o la energía que existen en toda organización sean mejor aprovechadas, lo que significa romper muchos esquemas tradicionales, cambiar estilos autoritarios, establecer mecanismos a través de los cuales se pueda canalizar la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización, así como establecer esquemas que incentiven la responsabilidad, el desempeño y el logro de los objetivos planteados institucionalmente, mediante la elaboración del presente trabajo dirigido.

CAPITULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo presentamos la metodología de investigación que fue utilizada dentro de la ONG APG-Bolivia, tomando en cuenta todos aquellos aspectos necesarios para su aplicación en el presente documento, para obtener información de las principales falencias y posibles fortalezas que posee la misma.

4.1. Métodos de Investigación

Para poder alcanzar los objetivos plasmados dentro del presente trabajo dirigido, es que se optó por llevar a cabo en la metodología la aplicación tanto del método deductivo como también del método inductivo, debido a las necesidades que presentó la realización de los posteriores pasos, (diagnóstico y propuesta) ambos métodos pasan a ser explicados brevemente a continuación:

4.1.1. Método Deductivo

Primero revisamos conceptualmente lo que representa el método deductivo, y decimos que:

“Es aquella manera de razonamiento que va de los hechos generales conocidos a los hechos y principios particulares desconocidos Es un análisis que consiste en descomponer el todo en sus partes y estas en sus elementos constitutivos. En otras palabras, es un proceso intelectual que partiendo de un conocimiento general llega a uno de carácter particular mediante una serie de abstracciones”.³⁰

El desarrollo e implementación del método deductivo dentro de la elaboración del presente documento nos permite analizar que las verdades particulares contenidas dentro de lo general, las podemos plasmar dentro de lo explícito. En otras palabras, a partir de situaciones o elementos conocidos como ser, la Misión, Visión, El objetivo estratégico, remuneración, y todos aquellos procesos y procedimientos que tengan relación con el área organizacional del sujeto de

³⁰ Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje; Lic. Lexín Arandia Saravia, Editorial Catacora, 4ta. Edición, La Paz - Bolivia Pág. 78



estudio, para de esa forma poder identificar situaciones particulares contenidas de manera explícita dentro del respectivo análisis situacional de la organización.

4.1.2. Método Inductivo

También se hizo uso del método inductivo el mismo que se revisa a continuación de manera conceptual:

“Es una forma de razonamiento que va de los hechos concretos y particulares para llegar a establecer principios generales. Se hace una síntesis que consiste en ir de lo simple a lo compuesto; de las partes al todo. También es definido como el proceso por el cual a partir de situaciones de carácter particular se llega a conclusiones de tipo general”.³¹

La implementación de este método se realizó a partir de la estructuración de la problemática inicial que se detectó dentro de la ONG, arrojando como resultado que se requería de una reestructuración organizacional, este hecho se corrobora haciendo uso de la encuesta y la entrevista a la totalidad de los trabajadores de la ONG APG-Bolivia, además de la observación, para de esa forma realizar el proceso de reestructuración organizacional de la misma, mediante el diseño de instrumentos específicos que permitan lograr una mejoría en el logro de los objetivos y cumplimiento de la Misión que son los principios generales en este trabajo dirigido, dentro de la ONG APG-Bolivia.

4.2. Tipos de Investigación

El tipo de investigación desarrollado en el presente trabajo es carácter descriptivo y analítico cuya conceptualización e implementación se describe a continuación:

- Descriptivos, son las investigaciones que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones o variables y se mide cada una de ellas independientemente. Describen situaciones y eventos, midiendo o evaluando diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a

³¹ Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje; Lic. Lexin Arandia Saravia Pág. 78



investigar. Lo descriptivo también implica la recopilación y descripción sistemática de datos para dar una idea precisa acerca de una determinada situación lo que conlleva a recoger, organizar, resumir, presentar, analizar y generalizar los resultados de las observaciones.³² mediante la recopilación de toda la información que se encuentre a disposición dentro de la organización es que se realizó el respectivo diagnóstico y la posterior implementación de la propuesta.

- Analíticos, consiste en la descomposición de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos del problema estudiado. Es decir, es observar un hecho en particular, con lo cual se puede explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.³³ Su implementación es complementaria a la del método descriptivo que se mencionó anteriormente, haciendo énfasis en realizar un análisis profundo de las falencias u fortalezas de los elementos sujetos a estudio para realizar la reestructuración en el presente trabajo.

En lo que respecta al método descriptivo dentro de la elaboración del presente trabajo dirigido, se centra en el análisis del funcionamiento organizacional dentro de APG-BOLIVIA a través de variables que se midan de manera independiente, información que se verá facilitada por la elaboración de las encuestas y entrevistas dentro de la organización, además de la observación directa.

El método analítico sirvió de apoyo al momento de analizar los resultados que se lograron en base al desarrollo de las encuestas, analizando los resultados establecidos y posteriormente se consideraron para el planteamiento de soluciones a las dificultades encontradas con el uso de este método.

³²Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar “Metodología de la Investigación” Mc Graw Hill, México 1997 Pág. 24

³³Rosso Morales, Humberto “GUÍA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO PROGRAMAS DE MAESTRÍA IICCA Primera Versión” UMSA, Pág. 17



4.3. Universo o Población de Estudio

Para comenzar con la elaboración de este punto delimitaremos cual es la unidad de análisis del presente trabajo la misma comprende a: El área organizacional de la ONG APG-Bolivia la misma que tiene como centro de operaciones la ciudad de La Paz.

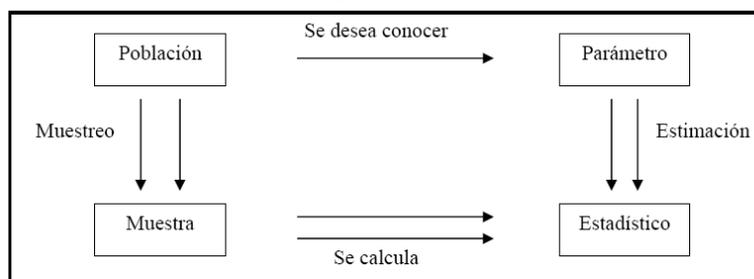
En síntesis, el sujeto de estudio estará comprendido por la totalidad de trabajadores que comprenden a la ONG APG-Bolivia.

4.4. Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra

Para efectos del presente trabajo se optó por la realización del “CENSO” debido a la cantidad de trabajadores con la que cuenta la organización sujeta a estudio.

Se denomina censo, en estadística descriptiva, al recuento de individuos que conforman una población estadística, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones.³⁴

Gráfico N° 2
Estructura de Implementación del Censo



Fuente: Extraído de Bueno, Concepción y Escudero, Tomás: Apuntes de Estadística para profesores. Curso 2006/2007 Instituto de Ciencias de la Educación. Universidad de Zaragoza

4.4.1. Procesamiento de Datos

El procesamiento de la información que arrojó la realización de entrevistas-encuestas nos permitió conocer a fondo cual es la problemática que se tiene en relación al área de recursos humanos dentro de la ONG APG-Bolivia y su posterior procesamiento para el planteamiento de la propuesta de solución a las dificultades con las que se atravesase dentro de la organización.

³⁴ Vivanco, Manuel (2005). *Muestreo estadístico: Diseño y aplicaciones*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria. Pág. 209

4.5. Fuentes de Investigación

Para la realización e implementación del presente documento se hizo uso tanto de las fuentes primarias de la información como también a las fuentes secundarias de las mismas, que nos permitirán obtener los datos que requeridos para poder llevar a cabo un adecuado diagnóstico organizacional, haciendo énfasis al área de recursos humanos.

“Las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten tener información”.³⁵

4.5.1. Fuentes Primarias

Para comprender de una forma más precisa el concepto de fuentes primarias revisamos el siguiente concepto:

“La información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes de un suceso o acontecimiento”.³⁶

Dentro de la organización y para la elaboración del presente trabajo, conforman nuestras fuentes primarias todos los funcionarios de la ONG APG-Bolivia descritos en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 4
Cantidad de Trabajadores dentro de la ONG APG-Bolivia**

PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN	NÚMERO TOTAL DE TRABAJADORES
Coordinador	1
Consultor en gestión empresarial	1
Consultor comercial	1
Responsable en desarrollo empresarial	2
Desarrollo de sistemas informáticos	1
Técnico informático	1
Asistentes	2

³⁵MÉNDEZ Carlos. “Metodología, Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas”. Segunda Edición 1988 McGraw Hill. Pág. 142

³⁶MÉNDEZ Carlos. “Metodología, Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas”. Segunda Edición McGraw Hill Pág. 143



Secretaria	1
independientes	4
Abogado	1
Contador	1
Total	16

Fuente: Elaboración Propia en base a información recopilada dentro de la organización

4.5.2. Fuentes Secundarias de Información

Para comprender de una forma más precisa este punto se pasa a analizar lo que son las fuentes de información secundarias y decimos que son:

“Información escrita que ha sido recopilada y escrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por participantes en un suceso o acontecimiento”.³⁷

Las fuentes secundarias, permiten obtener información a partir del análisis documental o bibliográfico relacionado con el contenido y alcances de la investigación. Las mismas serán todos los documentos que nos brinden información relacionada con el tema de investigación, para su posterior análisis.

Las fuentes secundarias de información comprenden a las siguientes:

- Material bibliográfico relacionado con el sujeto de estudio.
- Toda aquella documentación relacionada con la organización que ayude a comprender su funcionamiento general y en específico en el área de recursos humanos de la ONG APG-Bolivia

4.6. Selección de Métodos y Técnicas

La UNIDAD DE ANÁLISIS como se mencionó con anterioridad es el elemento mínimo de una población y de una muestra, en tanto se lo considera como poseedor de ciertas propiedades, atributos o características denominadas variables. Para el presente trabajo tenemos como la unidad de análisis los “**trabajadores**” de la ONG APG-Bolivia.

³⁷MÉNDEZ Carlos. “Metodología, Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas”. Segunda Edición. Pág. 143



Para poder realizar la obtención de los datos de la unidad de análisis debemos relevar la información.

Las herramientas para relevar la información en el presente documento serán con carácter primordial la realización de entrevistas (encuestas) a los trabajadores de la organización, sin dejar de lado la obtención de información de registros administrativos, documentos, artículos de prensa, y la observación directa.

4.6.1. Entrevista

"Es una relación directa entre personas por la vía oral, que se plantea unos objetivos claros y prefijados, al menos por parte del entrevistador, con una asignación de papeles diferenciales, entre el entrevistador y el entrevistado, lo que supone una relación asimétrica".³⁸

Constituye una forma de comunicación que tiene por objeto recabar datos que en muchas ocasiones solo se pueden obtener por este medio, está orientada a la obtención de material de primera mano en la investigación.

La entrevista se la llevo a cabo a todos los trabajadores de la ONG APG-Bolivia mediante una entrevista y el llenado de un cuestionario³⁹ que nos permitió la obtención de información acerca del manejo del área de recursos humanos dentro de la organización.

4.6.2. Observación

Para comprender la importancia del desarrollo de la observación dentro del presente trabajo se revisa previamente el siguiente concepto:

“Es un procedimiento por el cual recogemos información para la investigación; es el acto de mirar algo sin modificarlo con la intención de examinarlo, interpretarlo y obtener unas conclusiones sobre ello. El objetivo es definir de antemano varias modalidades de conducta y solicitar a los observadores que registren, cada vez

³⁸Bingham, V. D. y Moore, B. V. (1973): **Cómo entrevistar**: Madrid. Rialp.

³⁹Revisar anexos para ver las entrevistas

que ocurra la conducta, el correspondiente código predefinido. Hay que entrenar a los observadores para que todos obtengan un protocolo similar.”⁴⁰

La observación directa consistió en realizar un análisis visual de las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización en las áreas de trabajo de la ONG APG-Bolivia, esto con el fin de obtener información acerca de las funciones y actividades que se lleva a cabo por parte de los trabajadores para dar conformidad a los resultados que se recopilaron con la realización de la entrevista.

Lo mencionado anteriormente se logró mediante el registro escrito de todas las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización o de todos los procesos y procedimientos que no cuentan con formalidad dentro de la misma en el tiempo que se llevó a cabo el presente trabajo.

4.7. Instrumentos de Relevamiento de Información

Los instrumentos utilizados para el relevamiento de información, fueron los siguientes; primeramente para la observación se utilizó un registro de todas las dificultades que tenía la organización, para luego realizar la encuesta- entrevista, que se realizaron a los empleados de la ONG APG– Bolivia, para conocer su perspectiva en cuanto al trabajo y actividades que realiza la ONG; en el caso de la entrevista fue aplicada a todos los trabajadores tanto de manera informal y complementaria como de manera formal y estructural al coordinador de la organización, finalmente a los clientes con los que actualmente se mantiene una relación laboral.⁴¹

⁴⁰ SARA BENGURÍA PUEBLA BELÉN MARTÍN ALARCÓN MARÍA VICTORIA VALDÉS LÓPEZ PÁSCALE PASTELLIDES LUCÍA GÓMEZ COLMENAREJO “Observación Método de Investigación de Educación Especial” 14/12/2010 Pág. 10

⁴¹Tanto el modelo de entrevista como el de las encuestas realizada a los trabajadores como a clientes se encuentra en los Anexo N° 2 del diagnóstico.



CAPITULO V

DIAGNOSTICO

Introducción

El Diagnóstico Organizacional comprende tanto el análisis como el resultado del estudio realizado dentro de la ONG APG - Bolivia, que nos permitió conocer cuál es la situación actual, el clima laboral, el funcionamiento, y si a la fecha está en proceso de cumplirlos objetivos planificados.

Posteriormente en base a los datos recopilados de la combinación de la herramienta de las encuestas y la entrevista realizadas a todos los trabajadores de la ONG APG – Bolivia, complementado con 8 pasos de diagnóstico organizacional en base al diagnóstico sistémico del SENATI de Perú adecuado a las necesidades de nuestra organización, es que se recopiló información y se realizó el siguiente análisis, con el propósito de conocer la realidad que vive la organización, esto nos permitió conocer tanto sus fortalezas como también las debilidades, oportunidades y amenazas, para de esa forma elaborar la alternativa de solución que se encuentra plasmada en la propuesta.

5.1. Planificación del Estudio

Para el proceso de la planificación del estudio en el presente trabajo, se tomó en cuenta todos aquellos aspectos que hacen a la organización, para que de esa forma el análisis no descuide ningún factor que permita que la organización pueda mejorar su estructura organizacional y así poder alcanzar los objetivos planteados.

5.2. Definición del Objetivo del Diagnóstico

5.2.1. Objetivo

“Establecer la situación actual de la ONG APG-Bolivia para analizar y plantear soluciones que puedan conducir a la organización a la mejora de sus procesos y procedimientos desde el área organizacional y, a partir de esta redefinir su estructura para el logro de los objetivos establecidos por la misma.”



Las herramientas de investigación que se utilizaron en la elaboración del diagnóstico fueron:

- **La Encuesta.-** Realizada a todos los trabajadores y clientes actuales de la ONG APG-Bolivia
- **La Entrevista.-** Realizado de forma estructural e informal al coordinador, y de forma plenamente informal al resto de los componentes

La etapa que comprometió tanto la entrevista como la encuesta, nos permitió conocer la perspectiva del coordinador y los trabajadores desde adentro, para identificar los problemas detectados por ambos, adicionalmente se realizó un estudio de observación y recopilación de información de la organización, de esa forma se obtuvo un panorama global de la situación para el planteamiento de soluciones integrales enfocada en el área organizacional.

5.3. Investigación Preliminar

La investigación preliminar se elaboró, a partir del análisis de la problemática que se identificó dentro de la organización, basada en la interacción en el tiempo que se desempeñó funciones dentro de la ONG APG-Bolivia, como parte del presente Trabajo Dirigido para posteriormente realizar un análisis total de la organización que consistió en un estudio profundo de los estatutos, reglas, normas, materiales, equipos, el personal humano y otros con el que se trabaja en la organización que se presentará en el capítulo correspondiente.

5.4. Identificación del Problema

De acuerdo al tiempo en el que se llevó a cabo el estudio previo de la situación por la que atraviesa actualmente la ONG APG-Bolivia se pudieron evidenciar tanto de manera inicial y también en una etapa posterior, los problemas por los que atraviesa la organización, cuyos resultados se muestran a continuación:



Cuadro N° 5
Definición del Planteamiento del Problema dentro de la Organización

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA					
<p>En base a la interacción que se tuvo por el lapso de un año de trabajo dentro de la organización se pudo evidenciar que la problemática que envuelve a la ONG APG-Bolivia es la siguiente:</p> <p>“Desde su creación el año 2003 hasta la fecha, a lo largo de sus casi 12 años de vida, la ONG APG-BOLIVIA no ha podido consolidar una estructura organizacional, que permita alcanzar los objetivos que se persiguen con la implementación del presente documento, para satisfacción de la propia organización y de sus clientes”; hecho que genera la siguiente interrogante dentro de la organización, ¿En qué medida la reestructuración del área Organizacional para la ONG APG –Bolivia, permitirá ayudar a mejorar sus procesos administrativos para de esa forma poder cumplir con los objetivos que tiene planteados?</p>					
<p>Esta problemática derivó del siguiente análisis con el que se pasó a establecer el enfoque del presente trabajo y el mismo es:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">EMPRESA</th> <th style="width: 50%;">ÁREA DE ANÁLISIS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">ONG APG-BOLIVIA</td> <td style="text-align: center;">ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</td> </tr> </tbody> </table>		EMPRESA	ÁREA DE ANÁLISIS	ONG APG-BOLIVIA	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
EMPRESA	ÁREA DE ANÁLISIS				
ONG APG-BOLIVIA	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				
<p>La ONG APG-BOLIVIA atraviesa dificultades en los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de planificación de eficaz de las actividades internas. - Falta de división de trabajo y delimitación de tareas que se realizan dentro de la organización, las mismas al no encontrarse bien definidas generan incertidumbre en el personal. - Falta de programación para evitar situaciones contingenciales dentro de la organización para el cumplimiento de los requerimientos de los clientes en los tiempos solicitados por los mismos. - Falta de personal de apoyo a las áreas de trabajo que requieren más atención. - La definición de las funciones para los trabajadores no está bien establecida, hecho que genera que existan tiempos muertos para los mismos. - No se cumple con los plazos de pago a los trabajadores de la organización lo que ocasiona falta de incentivo, poco interés en el desempeño de labores y en otros casos abandono del trabajo. 					

Fuente: Elaboración propia



El cuadro anterior nos permitió concluir que se tiene una organización que según el coordinador atravesaba dificultades relacionadas al manejo logístico de forma interna, pero en realidad determinamos que ese problema, es una consecuencia de una **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DÉBIL** existente que aún no logra consolidarse; esto sucede porque el personal con el que cuenta la organización en muchos casos es de carácter “eventual” y debido al poco tiempo de trabajo que lleva dentro de la organización, no llega a identificarse con los objetivos que persigue la misma, y termina retirándose anticipadamente, colaborando poco o nada al desarrollo organizacional, hecho que nos permitió concluir que primero se debe contar con una estructura organizacional **SÓLIDA** que permita estabilidad dentro de la ONG, para que los trabajadores puedan sentirse identificados con los objetivos que se persiguen dentro de la ONG APG-Bolivia evitando el retiro anticipado de los mismos y que esto le permita crecer tanto de manera interna como también de manera externa de cara a los clientes.

Cuadro N° 6
Etapas de la Problemática

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Qué objetivo no ha sido alcanzado?	Consolidar una estructura organizacional que permita cumplir con los objetivos de la organización
¿Dónde ocurre el hecho que se quiere investigar?	En la ONG Apoyo a la Productividad en Globalización – BOLIVIA (ONG APG-Bolivia)
¿En qué lugar geográfico?	Dentro de las Organizaciones No Gubernamentales y empresas desarrolladores de proyectos de pre inversión publica
¿Desde cuándo sucede?	Desde el momento de la creación de la ONG
¿Quiénes son los sujetos involucrados en el problema?	Todo el personal con el que cuenta la ONG

Fuente: Elaboración propia en base a información recopilada dentro de la ONG APG-Bolivia



5.5. Aplicación del Diagnóstico Organizacional

Con todo lo anteriormente mencionado y para obtener un adecuado diagnóstico de la situación por la que atraviesa la organización en la actualidad, consideramos tomar en cuenta la fusión de los tres factores que fueron mencionados para implementarse dentro de la organización (entrevista-encuestas, observación y recopilación de información) para la elaboración del diagnóstico respectivo.

5.5.1. PASO 1 Objetivos y Tareas Principales

Para analizar este punto se tomaron en cuenta los aspectos generales de la ONG APG-Bolivia reforzados con las respectivas entrevistas y encuestas.

5.5.1.1. Aspectos Generales de la Organización

La estructura organizacional con la que se cuenta actualmente dentro de la ONG APG-Bolivia está delimitada de la siguiente forma:

I. Misión

A.P.G. - Bolivia es una organización sin fines de lucro dedicada a apoyar el desarrollo y fortalecimiento de los emprendimientos productivos y empresariales a través de servicios de asesoramiento técnico y profesional dirigidos a las unidades económico-productivas coadyuvando su inserción a la economía local y mundial.

Para un adecuado análisis de la Misión es necesario responder las siguientes preguntas que se muestran en el siguiente cuadro, esto para analizar la solidez de la misma.

Cuadro N° 7
Evaluación de la Estructura de la Misión

¿Quiénes somos?	A.P.G. - Bolivia es una organización privada sin fines de lucro
¿Qué hacemos?	Dedicada a apoyar el desarrollo y fortalecimiento de los emprendimientos productivos y empresariales
¿Cómo lo hacemos?	A través de servicios de asesoramiento técnico y profesional
¿Para quién?	Dirigidos a las unidades económico-productivas coadyuvando su inserción a la economía local y mundial.

Fuente: Elaboración propia



Realizando el respectivo análisis dentro de la ONG-APG evidenciamos que cuenta con una Misión estructurada conforme a sus requerimientos, atendiendo las necesidades para las que fue constituida por parte de los socios fundadores, además como podemos apreciar en el cuadro anterior, la misma responde a las preguntas orientadoras generales que nos permite contar con una Misión sólida para la organización.

II. Visión

El análisis de la visión debe estar enmarcado sobre todo con relación a los plazos y los tiempos que se establecen para el cumplimiento de las metas generales planteadas organizacionalmente, en ese sentido la ONG cuenta con la siguiente visión:

Posicionarnos en la mente de los agentes económico-productivos del país como la mejor elección en cuanto a servicios de apoyo técnico y profesional.

Realizando el respectivo análisis de la Visión de la ONG APG-Bolivia evidenciamos que no cuenta con una delimitación del tiempo en el que pretende lograr las metas planteadas, hecho que hace que la Visión pierda importancia e incluso genere una relación de poco apego de los trabajadores hacia el logro de las metas institucionales por parte de todos los componentes, este factor será delimitado conforme a las metas y objetivos que persigue la organización en la propuesta.

III. Objetivo Institucional (general)

Contribuir al progreso del sector productivo en desarrollo, cuya misión se constituye en la de ser una institución organizada para establecer, ejecutar, evaluar e implementar políticas, planes, programas y proyectos, para fomentar y ejecutar el crecimiento del mencionado sector tanto en el área urbana como en el área rural del territorio nacional, dotando de servicios profesionales, insumos técnicos y tecnológicos en base a la coordinación directa (alianza) con los entes nacionales e internacionales, para lograr apoyo de fortalecimiento a las unidades

productivas, que hagan efectiva su sostenibilidad, competitividad e incorporación a los procesos de globalización.

IV. Objetivos Específicos

Además de promover y facilitar la resolución, de forma integral y participativa, de los problemas que limitan el desarrollo del sector, teniendo como principales objetivos específicos los siguientes:

- Fortalecer la organización, coordinación y relacionamiento de los diferentes eslabones y actores del sector productivo en desarrollo.
- Proponer y desarrollar metodologías e instrumentos que vayan a mejorar la productividad y competitividad de las empresas e instituciones del entorno del sector.

En base a la revisión del objetivo general que tiene la organización podemos concluir que los mismos necesitan una redefinición, esto debido a que se encuentran redactados de forma desordenada y poco alineada a la misión.

En el caso de los objetivos específicos, es importante formularlos desde diferentes áreas de la misma organización, esto debido a que son elaborados para el cumplimiento de metas de carácter específico, sobre todo porque consideramos que los mismos son la fuerza motriz para el adecuado funcionamiento de la ONG APG-Bolivia de forma integral.

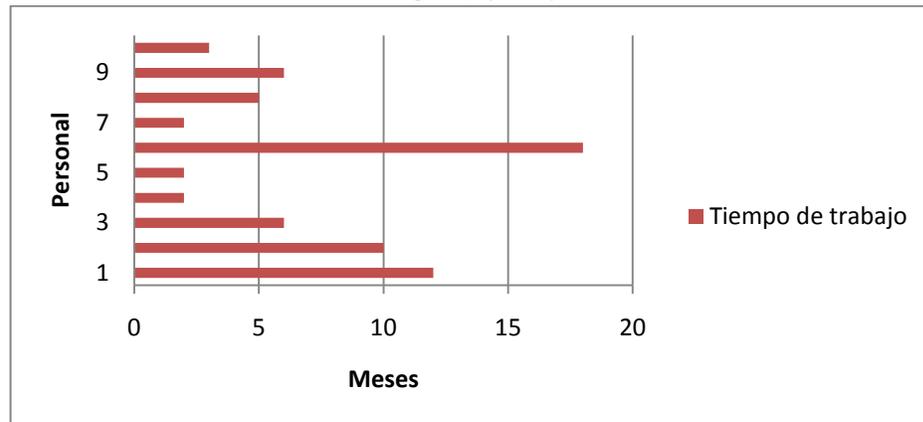
Dentro de la organización se cuenta con una constante rotación de personal que permanece un promedio de dos a cuatro meses, por ese motivo como primera pregunta dentro la encuesta se hizo referencia a la antigüedad de los trabajadores arrojando la siguiente información.

PREGUNTA N° 1.- Usted ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la ONG APG - Bolivia?

Objetivo de la pregunta: Conocer si tienen el tiempo adecuado trabajando en la organización, para poder explicar las falencias o problemas por las que atraviesa.



Gráfico N° 3
Resultados de pregunta 1: Usted ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la ONG APG - Bolivia?



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los empleados están trabajando más de tres meses en la organización, lo cual nos permite tomar sus respuestas como sustentables para realizar el diagnóstico, ya que como se indicó existe una constante rotación de empleados, de acuerdo a las necesidades de los proyectos a realizar y, el tiempo promedio de trabajo es de dos a cuatro meses.

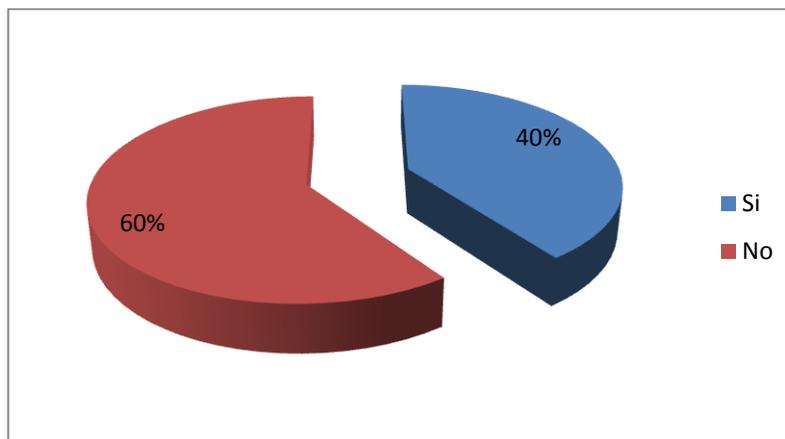
Este tiempo a pesar de ser corto consideramos que los empleados logran conocer las principales problemáticas de la organización y sus percepciones son importantes para la realización del diagnóstico.

PREGUNTA N° 2.- Usted ¿Conoce la misión de la organización?

Objetivo de la pregunta: Conocer si los miembros de la Organización conocen la directriz principal que persigue la organización para el cumplimiento de sus objetivos.

La misión debe ser conocida y comprendida por todos los empleados, ya que es la base de la organización, sin embargo estos son los resultados de la encuesta:

Gráfico N° 4
Resultados de la pregunta 2: Usted ¿Conoce la misión de la organización?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico de la pregunta N° 2 podemos observar que el 60 % de los empleados no conoce o no se les fue explicado la misión de la ONG, y que el 40 % si la conoce, sin embargo no la saben a plenitud, o tal y como la redactaron.

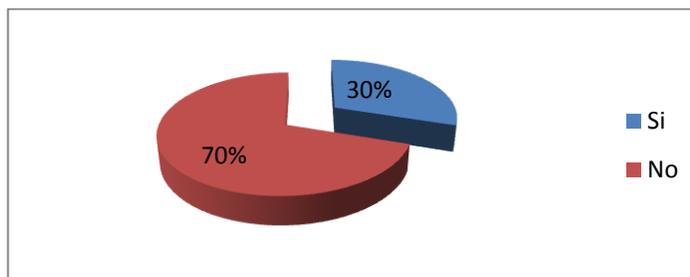
La falta de conocimiento de la misión por parte de los empleados, afecta a que ellos no se comprometen y no se identifican con el propósito, el fin y la razón de ser de la organización, esto causa que realice su trabajo de forma monótona y solo por cumplir con su labor, no así para el crecimiento y beneficio de la ONG.

PREGUNTA N° 3.- Usted ¿Conoce la visión de la organización?

Objetivo de la pregunta: Conocer si los trabajadores de la ONG tienen conocimiento de hacia dónde se dirige la organización a largo plazo o si los representantes de la misma da a conocer al personal esta información, para que los trabajadores se comprometan con el cumplimiento de ello.

Los resultados de la pregunta son:

Gráfico N° 5
Resultado de la pregunta 3: Usted ¿Conoce la visión de la organización?



Fuente: Elaboración propia

Según el grafico anterior 7 de los 10 empleados no conoce la Visión de la Organización, por lo tanto no conocen el objetivo a largo plazo de la misma.

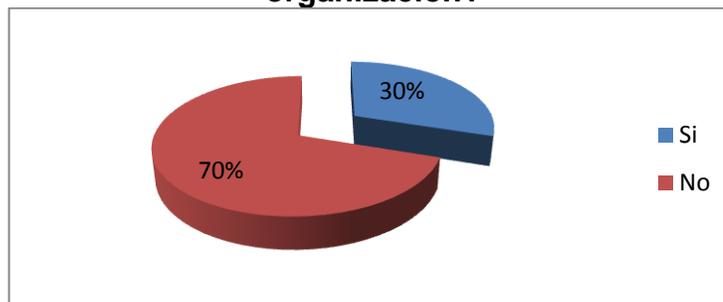
Además de que los empleados no conozcan la visión tampoco conocen el tiempo previsto en el que se lo debe lograr, lo que causa que no apoyen a su logro en el tiempo determinado.

PREGUNTA N° 4.- Usted ¿Conoce los objetivos que tiene la ONG APG - Bolivia?

Objetivo de la pregunta: Conocer si el personal está al tanto de los objetivos que la organización tiene en general.

Los resultados de la encuesta a los trabajadores es el siguiente:

Gráfico N° 6
Resultado de la pregunta 4: Usted ¿Conoce los objetivos que tiene la organización?



Fuente: Elaboración propia

Al igual que en la visión el 70 % del personal no conoce con exactitud los objetivos principales de la organización, ellos solo se encargan de cumplir las tareas encomendadas diariamente y no así con los objetivos generales de la ONG.

La organización si bien cuenta con un objetivo general y sus objetivos específicos, estos no son dados a conocer a los empleados, lo cual causa que los empleados trabajen sin tomarlos en cuenta, además que los objetivos específicos de la ONG no son por área, esto significa que cada área trabaja sin objetivos, solo el de cumplir sus funciones y deberes, tampoco se sienten obligados a cumplir con el objetivo general.

CONCLUSIÓN PASO 1

Como se puede apreciar si bien la ONG APG-Bolivia cuenta con una estructura organizacional “BÁSICA” que se podría decir en términos generales, se adecua a las necesidades inmediatas que tiene en su entorno, esta estructura como se señaló aún no se consolida debido a la constante rotación de personal que existe en la organización, ya que el resultado de los encuestas efectuadas al personal indica ese factor como uno de los más preocupantes, adicionalmente y debido a los constantes cambios a los que se ven enfrentadas todas las organizaciones y a partir de este primer paso es que se puede evidenciar que es necesario realizar un replanteamiento de toda la estructura organizacional de la ONG APG-Bolivia iniciando con la definición de los valores con los que se sustentara la organización desde el momento donde se lleve a cabo el replanteamiento de las bases organizacionales que le permitan tener una visión mucho más clara de los objetivos que persigue, además de contar con una misión acorde a su realidad y que le permita tener una mejor planificación de los objetivos a cumplir.

5.5.2. PASO 2 Organización Estructural y Funcional

En este paso se realizó el análisis de la estructura orgánica dentro de la ONG APG-Bolivia



El organigrama que presenta la ONG APG-Bolivia dista mucho de los puestos que en la actualidad se desempeñan, hecho que es por demás llamativo dentro de la organización.⁴²

El organigrama que se aprecia en la memoria institucional refleja al personal con el que debería trabajarse dentro de la ONG APG-Bolivia, hoy en día y debido a los constantes cambios que sufre para adecuarse al desarrollo de los proyectos para los que fuere designada se sufrió un cambio que dejó al organigrama enunciado anteriormente casi obsoleto.

Si bien se tiene un organigrama del personal clave de la ONG APG - Bolivia reflejado en su memoria institucional, en la actualidad y como puede apreciarse no es respetado, esto debido a la constante rotación de proyectos que se llevan a cabo dentro de la organización, lo que genera que continuamente se necesite diferentes perfiles de trabajadores, esto generó que a través del tiempo sufra varias modificaciones en su estructura quedando en la actualidad con el personal que se puede apreciar a continuación.⁴³

**Cuadro N° 8
Personal que Actualmente Trabaja la ONG APG-Bolivia**

PERSONAL CLAVE	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Coordinador	1
Consultor en Gestión empresarial	1
Consultor Comercial	1
Responsable en desarrollo empresarial	2
Desarrollo de sistemas informáticos	2
Desarrollo de sistemas mecatrónicos	1
Asistente	2
Secretaria	1

Fuente: Elaboración propia

⁴²Para analizar el organigrama que se tiene estructurado dentro de la Memoria Institucional de la ONG APG-Bolivia revisar los anexos tanto en la misma memoria institucional como también en lo referente al Diagnostico Organizacional o en el mismo documento en la etapa de los antecedentes institucionales.

⁴³La relación de nombres, puestos y principales funciones desempeñadas dentro de la ONG APG-Bolivia en la actualidad puede ser revisado en el Anexo N° 4 correspondiente al Diagnostico Organizacional.



El análisis respectivo de este factor nos hace pensar que tanto el organigrama inicial como el informal que se maneja actualmente donde el orden jerárquico es aún una incertidumbre debido a la improvisación del mismo, el cambio contante de actividades dentro de la organización debido a la diversidad de proyectos que lleva a cabo la misma, genera la necesidad de realizar una fusión entre las necesidades iniciales que se tenían por parte de la organización con los cargos de dirección claves, unificado con los puestos que se desempeñan actualmente dentro de la misma, con la adición de nuevos puestos que en base al análisis que se realizo es necesario incluirlos, también es necesario analizar la exclusión de puestos que no sean de carácter esencial, haciendo que los mismos puedan realizarse de forma externa a través de la tercerización, también es necesario contar con un área que tenga una atención exclusiva al manejo organizacional de la ONG APG-Bolivia.

Relacionando la información presentada con la que fuera recopilada en base a la implementación de las encuestas acerca del paso mencionado con anterioridad se obtuvieron los siguientes resultados.

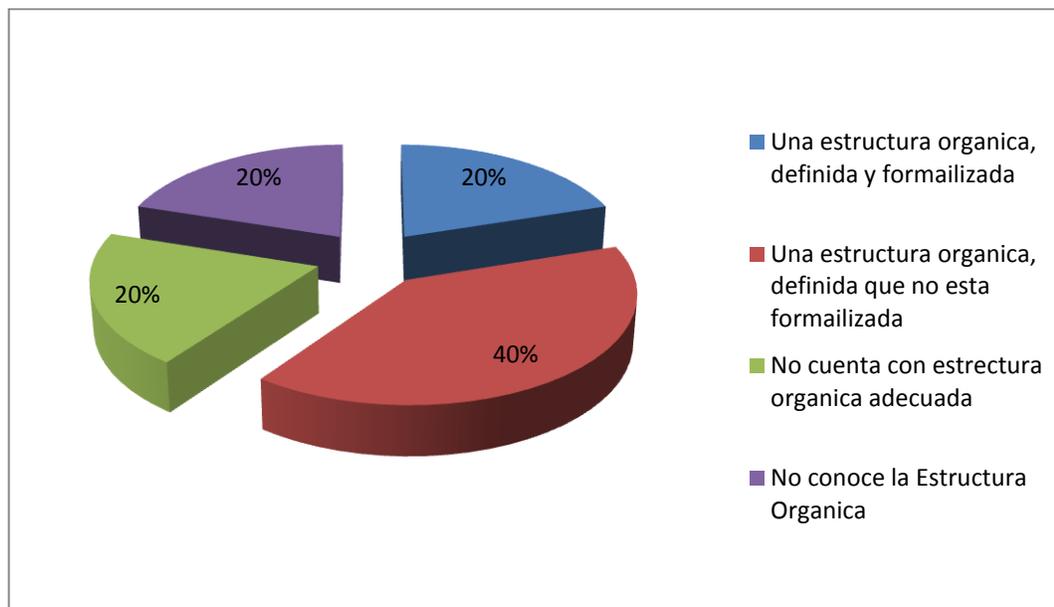
PREGUNTA N° 5.- Según su criterio, La organización cuenta con:

- Una estructura orgánica, definida y formalizada
- Una estructura orgánica, definida que no está formalizada
- No cuenta con Estructura orgánica apropiada
- No conoce la Estructura Orgánica

Objetivo de la pregunta: Identificar como se ve el tipo de estructura que tiene lo ONG, desde el punto de vista del personal.



Gráfico N° 7
Resultados de la pregunta 5: Según su criterio, la Organización cuenta con:



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la pregunta N° 5 indica que el 40% cree que la Organización cuenta con una estructura orgánica sin embargo que esta no se encuentra formalizada ni actualizada por el momento.

Como consecuencia directa acerca de la percepción de los trabajadores con relación a la estructura orgánica, la misma genera incertidumbre en los trabajadores sobre las funciones que desempeñan, debido a que no cuentan con la información necesaria para el ejercicio de las tareas a realizar, tampoco saben a quién acudir en busca de orientación para desarrollar sus funciones cotidianas, además de que no tienen conocimiento de cuáles son los mandos superiores dentro de la organización.

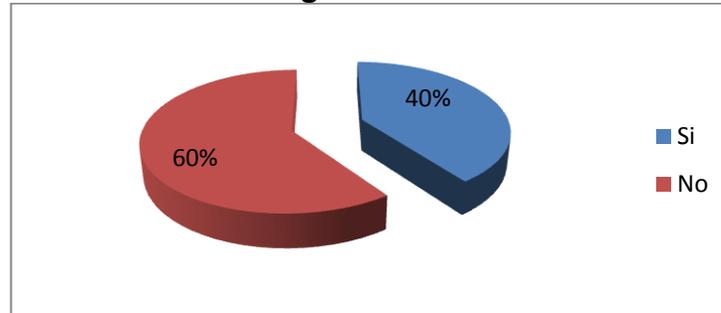
PREGUNTA N° 6.- Usted ¿Conoce su puesto dentro del organigrama de la Organización?

Objetivo de la pregunta: Saber si los empleados conocen su puesto dentro del organigrama de la organización



El resultado de la pregunta se representa en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 8
Resultado de la pregunta 6: Usted ¿Conoce su puesto del organigrama de la Organización?



Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que el 60 % de los trabajadores no conocen sus puestos dentro del organigrama de la ONG por lo tanto no conocen el organigrama que posee la organización.

La consecuencia de este factor radica en que al ingresar un nuevo trabajador a la organización no se le da a conocer el organigrama, ya que ni bien se comienza a ejercer funciones dentro de la organización, cada trabajador debe realizar sus actividades de manera inmediata por la premura de los proyectos, haciendo que el conocer la estructura organizativa de la empresa pase a un segundo plano, generando informalidad en cuanto al conocimiento del respectivo organigrama de la ONG, esto hace pensar a los trabajadores que solo deben responder a la autoridad máxima de la organización, que es el coordinador, y no respetar la jerarquía del organigrama con el que se cuenta.

CONCLUSIÓN PASO 2

En base a la información que se recopiló por parte de las encuestas llevadas a cabo a los trabajadores de la organización, como también a la información adicional que nos fue brindada por parte de la ONG, podemos concluir que: No se cuenta con una estructura formal para manejo de los recursos humanos o el personal que trabaja dentro de la propia organización.

La rotación de personal, que es elevada, nos muestra que los propios trabajadores no se encuentran conformes con la estructura organiza actual, y por eso en la mayoría de los casos deciden dejar la organización, generando muchos perjuicios en el desarrollo de las funciones cotidianas dentro de la ONG. Adicionalmente la ONG no cuenta una división de trabajo formal, ya que esta no ha sido actualizada para la nueva distribución de personal, además que no cuenta con documentación sobre los procedimientos que se debe realizar para las actividades de cada trabajador.

5.5.3 PASO 3 Relaciones, Coordinación, Información

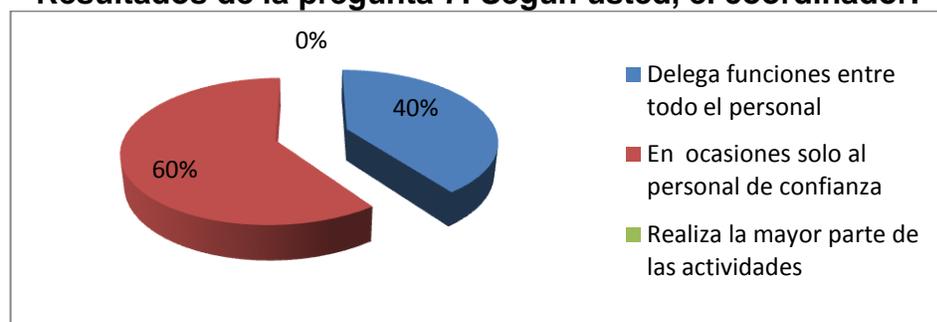
Con relación a este paso las encuestas realizadas a los trabajadores tenemos:

PREGUNTA N° 7.- Según usted, El coordinador:

- Delega funciones entre todo el personal
- En ocasiones solo al personal de confianza
- Realiza la mayor parte de las actividades

Objetivo de la pregunta: Conocer cómo designa el coordinador las actividades correspondientes al personal a su cargo.

Gráfico N° 9
Resultados de la pregunta 7: Según usted, el coordinador:



Fuente: Elaboración propia

El 60% de los empleados coinciden en que las actividades o trabajos de la oficina son delegados solo al personal de confianza y no así a otros trabajadores, los cuales también están encargados de realizar esas actividades.

Esto genera como consecuencia un clima laboral desfavorable, debido a que los trabajadores no se sienten útiles dentro de la organización o, llegan a pensar que los trabajos que realizan no satisfacen las necesidades del coordinador y de sus mandos superiores inmediatos, también debemos notar que el hecho de que las funciones se deleguen solo al personal de confianza hace que las funciones del resto de los trabajadores sean inservibles hecho que como se dijo anteriormente será sujeta a análisis y modificación en la respectiva propuesta del presente trabajo.

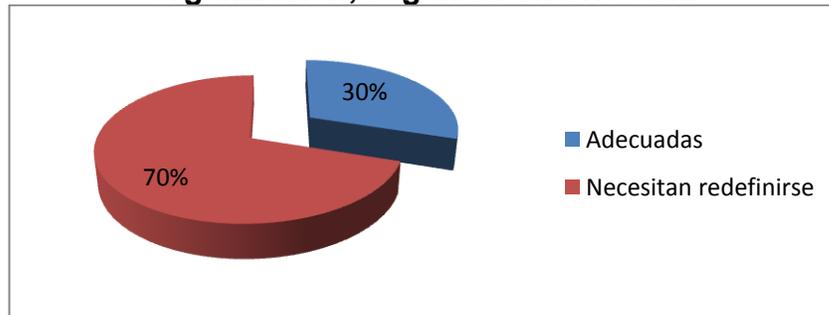
PREGUNTA N° 8.- Las actividades que se realizan dentro de la organización, según su criterio son:

- Apropriadas
- Necesitan redefinirse

Objetivo de la pregunta: Conocer si el procedimiento que se utiliza para la realización de actividades dentro de la organización es la apropiada.

Los resultados de esta pregunta son:

Gráfico N° 10
Resultados de la pregunta 8: Las actividades que se realizan dentro de la organización, según su criterio son:



Fuente: Elaboración propia

El 70 % del personal declara que las actividades que realiza lo organización no es la apropiada ya que no se logran cumplir con los objetivos planteados.

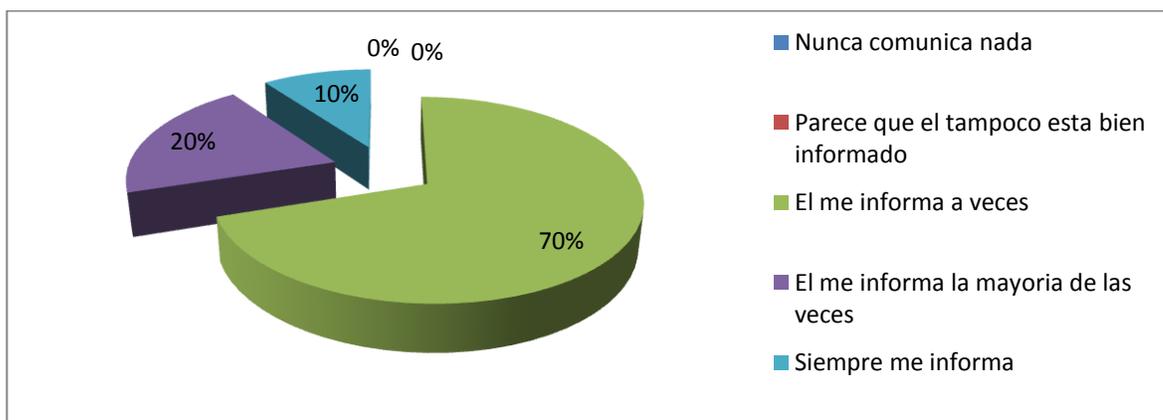
El hecho de que los trabajadores sepan que las actividades que se realizan actualmente, no son las apropiadas y que se requiere de una redefinición de las mismas, nos hizo concluir que el estilo de dirección cuenta con muchas falencias, ya que la designación de funciones, o la realización de actividades correspondientes al desarrollo tanto de las propuestas o los proyectos, se realizan a diario y muchas veces son interrumpidas por otras que son de mayor importancia o de carácter urgente, lo que causa que se retrasen las actividades o lleguen a ser olvidadas en desmedro de la propia organización..

PREGUNTA N° 12.- ¿Qué tan bien le mantiene informado su jefe inmediato sobre las actividades de la organización

- Nunca comunica nada
- Parece que él tampoco está bien informado
- Él me informa a veces
- Él me informa la mayoría de las veces

Objetivo de la pregunta: Saber si las actividades son informadas a los trabajadores o solo son impuestas para su desarrollo.

Gráfico N° 11
Resultados de la pregunta 12: ¿Que tan bien le mantiene informado su jefe inmediato sobre las actividades de la organización?



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la pregunta N° 12, muestra que el 70% de los empleados indican que las actividades solo se les informa a veces y cuando se los involucra.

El proceso de información dentro de la organización presenta varias falencias, ya que tanto el coordinador como los cargos afines, brindan muy poca información acerca de los proyectos o las propuestas a presentar a las instituciones públicas, hecho que genera que los trabajadores se sientan desinformados de las actividades y no estén al tanto de los plazos de presentación, como consecuencia se concluye que existe una falta de coordinación y comunicación oportuna de las actividades realizadas dentro de la misma, hecho que hace que la calidad de los productos esperados por los clientes no lleguen a tiempo o lo hagan con falencias.

En base a la información que se recopiló con relación a este punto es que pudimos obtener la siguiente información:

Cuadro N° 9
Factores de información, comunicación y coordinación dentro de la ONG APG-Bolivia

Factor	Características inherentes dentro de la organización	Falencias principales
Información	<p>La información que se maneja dentro de la organización se la recaba de las siguientes maneras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de información y páginas web • Visita y reuniones con instituciones en cargadas del manejo de información estadística (INE, IBCE, FUNDEMPRESA, etc.) • Mediante entrevistas por personeros encargados del manejo de información • Trabajo de campo 	<ul style="list-style-type: none"> • No siempre se cuenta con toda la información requerida. • Se tiene muchas dificultades a la hora de recabar información por medio de reuniones y entrevistas ya que no en todos los casos se facilita la información requerida. • El trabajo de campo se hace dificultoso ya que en ocasiones el personal no tiene la idea clara de cuál es la actividad principal que va a llevar a cabo al ser enviado (incertidumbre en los



	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas a sectores priorizados • Llamadas telefónicas 	<p>trabajadores)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los modelos de encuestas no reúnen los requisitos que se tiene para el proyecto al que fue asignado.
Coordinación	<p>Las funciones en cuanto a la coordinación se encuentran delimitadas de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo de las tareas es entregado por parte de los trabajadores operativos, a los mandos de dirección para su revisión y planteamiento de observaciones(si corresponde) • Existen casi en su integridad dos personas para cada puesto hecho que en la teoría debería generar sinergia entre los trabajadores a la hora de desempeñar sus funciones. • Se debe tener en cuenta que cualquier duda o sugerencia para con el desarrollo de las funciones es escuchada por el coordinador. 	<ul style="list-style-type: none"> • En el caso de la coordinación se tiene bastantes dificultades ya que debido a que las funciones no están definidas de una forma concreta • Se tiene funciones que se repiten en los procesos de realización de las tareas asignadas lo que genera una pérdida de tiempo considerable • En la mayoría de los casos no se asigna la función de forma apropiada, debido sobre todo a que el trabajador no está seguro de lo que debe hacer por falta de información, y en la mayoría de los casos realiza el trabajo de forma incompleta o errónea.
Comunicación	<p>Con relación a la comunicación de los logros y las metas se cuenta con la siguiente estructura.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El coordinador informa de los logros alcanzados y en algunas ocasiones da 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un reconocimiento formal al logro de objetivos • No existe incentivos al cumplimiento óptimo de las funciones de los trabajadores • No se da cuenta de los



	<p>incentivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos que se alcanzan no son motivo de incentivo sino un aliciente para que el trabajador deba mejorar su desempeño día a día. 	<p>resultados que se obtiene de los proyectos que se realiza sea de forma positiva o negativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se tiene un adecuado nivel de confianza tanto por parte de los trabajadores como también el coordinador.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIÓN PASO 3

Como conclusión al paso 3 pudimos evidenciar a través de las entrevistas y encuestas respectivas a los trabajadores, que si bien se tiene una estructura estable con relación a la recopilación de información, existe un problema que está relacionado al manejo de la información, ya que la misma es dada a conocer a los trabajadores de manera parcial y no así total, hecho que genera incertidumbre en los trabajadores ya que en la mayoría de los casos no se sabe de la fecha de entrega de los trabajos realizados estas dificultades de coordinación generan demoras y que no se logra el cumplimiento de los objetivos.

5.5.4. PASO 4 Reconocimiento, Recompensa, Sanción

Para este paso podremos tener claro cuáles son los elementos que se toman en cuenta en la organización en relación a incentivos y sanciones.

El desarrollo de las encuestas con relación a esta pregunta nos arroja los siguientes datos.

14.- ¿Que tan satisfecho se siente con la escala salarial y la modalidad de pago?

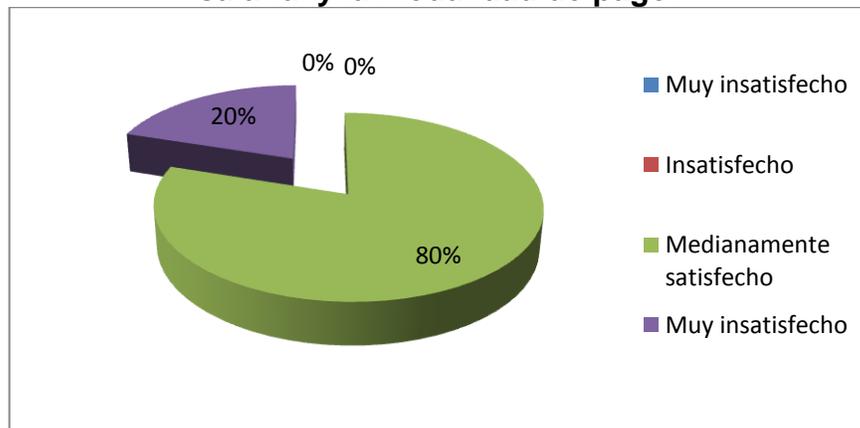
- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Medianamente satisfecho
- Satisfecho



- Insatisfecho

Objetivo de la pregunta: Conocer si el personal se siente satisfecho con la remuneración económica que recibe por parte de la organización.

Gráfico N° 12
Resultados de la pregunta 14: ¿Qué tan satisfecho se siente con la escala salarial y la modalidad de pago?



Fuente: Elaboración propia

El grafico anterior nos muestra que el 80 % de los empleados están satisfechos con la remuneración que perciben por parte de la ONG, sin embargo los trabajadores sugieren que se debe mejorar la modalidad de pago, ya que antes que tener dificultades relacionadas con la escala salarial, que es un aspecto que también debe ser mejorado pero en una medida menor para generar mayores competencias, el retraso al momento de realizar los pagos a los trabajadores es una de las principales dificultades por la que atraviesa la organización en la actualidad, ya que esto genera un ambiente de inconformidad por parte de los trabajadores en la propia organización, además genera que las funciones que se realizan de manera cotidiana se las haga de forma deficiente.⁴⁴

En base a lo mencionado con anterioridad es que se analiza los factores que corresponden a este paso con relación a las recompensas e incentivos que se da a los trabajadores de la organización.

⁴⁴La escala salarial que se maneja en la ONG APG-Bolivia se revisa en el Anexo N° 5 del Diagnostico Organizacional.

Cuadro N° 10
Situación Actual sobre los Factores de Motivación dentro de la ONG APG-Bolivia

Factor	Características dentro de la Organización
Miembros	El trabajar dentro de una organización que tenga el rotulo de ONG es siempre un aliciente para un postulante a un cargo, sin embargo las condiciones si bien son un ambiente calmado para el desempeño de los trabajadores, existen factores que hacen que los propios miembros de la organización desistan de trabajar en la misma, debido a la impuntualidad en los pagos, las dificultades de distancia, o los equipos deficientes con los que se cuenta.
Política de personal	Las estrategias de promoción y ascenso dentro de la organización ONG APG-Bolivia no están definidas de manera concreta, sin embargo se tiene la intención de promover con incentivos salariales a los trabajadores por antigüedad, además en base al personal con el que se cuenta, hacer promociones de cargos hecho que no deja de ser llamativo para los trabajadores de la organización ya que les permite crecer profesionalmente y no solo en base al dinero, esta es una buena medida que toma la organización para realizar incentivos a los trabajadores.
Reconocimiento, recompensa	<p>Actualmente no existe ninguna política por parte de la organización que recompense al trabajador por desempeño pero se tiene las siguientes políticas en general.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los retrasos tanto por la mañana como por la tarde tienen una sanción económica por minuto de un boliviano. • Los días u horas adicionales que se trabajan son recompensados ya sea con salidas más tempranas en días posteriores o con el reemplazo del día adicional trabajado, que puede ser usado por el empleado cuando él lo vea conveniente. • Los días festivos o feriados son consensuados por ambas partes a la hora de llevárselos a cabo, para ver el beneficio de ambas partes. <p>Si bien alguna de estas políticas son las adecuadas, es necesario plasmarlas en un documento, el cual sea de conocimiento general para toda la organización</p>



Calificación	Actualmente las tareas que se llevan a cabo dentro de la organización esta de manera parcial acorde a las necesidades que requieren los proyectos que se maneja actualmente, sin embargo para las tareas administrativas y de apoyo es necesario tener un respaldo de personas que se encarguen de manera exclusiva de manejar esa área, y de brindar el apoyo necesario a los empleados encargados de la elaboración de los respectivos proyectos.
---------------------	---

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIÓN PASO 4

Como conclusión al paso 4 podemos evidenciar que la ONG no cuenta con una política de personal de manera formal, debido a que no se cuenta con los elementos requeridos para ese fin, tales como manuales o reglamentos internos dentro de la organización, las medidas de sanciones como también las de recompensas se realizan de forma particular, y dependiendo del empleado, tampoco se cuenta con un sistema de contratación para el reclutamiento de nuevos trabajadores. La importancia de contar con políticas que puedan servir de incentivo para los trabajadores de la organización es un elemento fundamental a la hora de generar un ambiente de trabajo propicio y armonioso, si se contara con un programa de incentivos y también de llamadas de atención, implementando estas medidas, con seguridad el proceso de ausentismo de personal por el que atraviesa la organización en la actualidad seria subsanado en un buen porcentaje.

5.5.5. PASO 5 Sistemas Técnicos y Auxiliares

En este paso analizamos las herramientas técnicas y auxiliares con las que actualmente desempeña sus funciones la organización.

Recursos técnicos

Actualmente los recursos técnicos con los que se cuenta dentro del a ONG APG-Bolivia son en muchos casos hasta obsoletos, debido a la falta de actualización de los equipos ya que en muchos proyectos se requiere el uso de sofisticados programas como AUTOCAD, programas informáticos o simplemente la búsqueda de información en la web para la recopilación de información acerca de los temas



a ser tratados en los respectivos proyectos o propuestas, requiere de equipos de última generación o mínimamente actualizados para que los trabajos a realizar puedan ser cumplidos de acuerdo a los tiempos y requerimientos que se establecen por parte de las empresas contratantes de los servicios de la ONG APG-Bolivia.⁴⁵

Esto causa que la elaboración de las investigaciones dure mucho tiempo, ya que en ocasiones los equipos tienen fallas, a la vez causa que la información se pierda o que no se pueda utilizar algunos programas que necesitan distintas características al de nuestros equipos.

Infraestructura

Con relación a la infraestructura podemos decir que la misma en base a la entrevista informal con el personal que tiene la organización, es apropiada.⁴⁶

La ubicación de la ONG es la siguiente: Zona San Miguel, Calle 22 de Calacoto, Edificio HUGO piso 2B.



Fuente: Google Maps.

La ubicación del lugar dificulta mantener relaciones directas con sus clientes que en su mayoría son entidades públicas establecidas en el centro de la Ciudad, adicionalmente se debe tener en cuenta que en muchas ocasiones el tener que transportar los productos o proyectos a las entidades solicitantes se obstaculiza debido a las distancias que se deben recorrer, generaron retrasos y posteriores

⁴⁵La información de los equipos de computación con los que actualmente cuenta la ONG APG-Bolivia puede revisarse en los respectivos anexos referentes al Diagnostico Organizacional.

⁴⁶La información de las instalaciones en las que actualmente cumple sus funciones la ONG APG-Bolivia puede revisarse en los respectivos anexos referentes al Diagnostico Organizacional.



multas con las que debe acarrear la propia organización, además de dañar su imagen institucional.

CONCLUSIÓN PASO 5

En conclusión, en base a lo revisado en el paso 5, apreciamos que los recursos con los que cuenta la organización actualmente no son óptimos, ya que se encuentran en mal estado u obsoletos, además de que no cuenta con la instalación de los programas informáticos necesarios para realizar tanto las propuestas como los proyectos, este es un elemento fundamental que requiere ser mejorado con prontitud para que el desempeño de los trabajadores mejore, para esto es necesario adquirir equipos actualizados, especialmente para los que realizan trabajos especializados y requieren que sus equipos puedan soportar programas que son muy grandes en cuanto a su almacenamiento en la PC.

La infraestructura cuenta con ambientes necesarios y cómodos, y a pesar de que este ubicado en una de las zonas que mayor movimiento de la ciudad de La Paz (Calle 22 de Calacoto, Edificio Hugo Oficina 2B) y que cuenta en las cercanías con todos los servicios necesarios, sin embargo si se toma en cuenta el aspecto de que los trabajos que se realizan dentro de la organización, se los hace con entidades públicas que en su mayoría tienen sus instalaciones ubicadas en el centro de la ciudad (Avenida Camacho, Avenida Mariscal Santa Cruz, entre otros), el tener a la ONG tan distante de las mismas es una gran dificultad y un factor a tomar en cuenta para la mejora del desempeño de las funciones cotidianas dentro de la organización.

5.5.6. PASO 6 Dirección

En esta etapa se lleva a cabo el análisis de todo lo concerniente al estilo de dirección que se aplica dentro de la organización y su respectivo funcionamiento dentro de la misma.⁴⁷

Con la información recopilada el desarrollo de este paso nos muestra lo siguiente.

⁴⁷ Para conocer el resultado de la entrevista realizada al coordinador de la ONG APG-Bolivia remitirse al Anexo N° 1 del Diagnostico Organizacional



Cuadro N° 11
Análisis de Factores de Dirección de la ONG APG-Bolivia

Factor	Características
Autonomía	Las decisiones administrativas las toma de manera directa el coordinador quien es el que tiene la última palabra a la hora de tomarlas. Cabe mencionar que estas se toma en base a los requerimientos de las empresas contratantes de los servicios profesionales
Estilo directivo	El proceso de toma de decisiones como se mencionó anteriormente está basado enteramente en lo que dicte el coordinador de la organización , que a su vez en muy pocas ocasiones toma las mismas de manera unilateral, en la mayoría de los casos se hace un consenso para decidir las actividades. La evaluación del rendimiento se hace en base a los resultados obtenidos y en los tiempos que se requiere los trabajos o actividades asignadas, sin embargo no existe un método formal para realizar la evaluación del desempeño. Con relación al coordinador el participa de manera parcial en la realización de las actividades, esto debido a que los tiempos no le permite supervisar todas las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización. Aun no se cuenta de manera formal ni de un lineamiento de dirección ni de un enfoque de gestión, hecho que dificulta la realización de actividades dentro de la organización.
Instrumentos de gestión	Si bien la organización está compuesta por profesionales del ramo administrativo en la mayoría de los casos, no se tiene implementado ningún modelo formal de gestión de los recursos con los que se cuenta en la actualidad, hecho que genera muchas dificultades dentro del manejo administrativo interno, y debe ser corregido lo más pronto posible para poder obtener resultados positivos en un corto plazo.

Fuente: Elaboración propia en base a la información recopilada dentro de la ONG APG-Bolivia

CONCLUSIÓN PASO 6

Como conclusión al paso 6 podemos evidenciar que siendo la principal cabeza de la organización el Coordinador, el único que toma las decisiones es el, generando demasiada incertidumbre en la organización, ya que en ausencia del mismo no se pueden realizar las actividades de manera normal, generando pérdida de tiempo



en la distribución o designación de tareas y retrasos en su realización. Por lo cual se necesita crear una nueva estructura orgánica para que algunas de las funciones de dirección de la ONG sean derivadas a otros trabajadores y que de esa forma el coordinador pueda verse libre de algunas responsabilidades designando las mismas en algunos trabajadores de confianza, para poder realizar las tareas con mayor eficiencia.

5.5.7. PASO 7 Insumos y Retroalimentación

En este paso hacemos referencia al manejo financiero, de relaciones personales y de retroalimentación dentro de la organización.

Cuadro N° 12
Análisis de los Factores de Insumos y de Retroalimentación dentro de la ONG APG-Bolivia

Factor	Características
Finanzas	<p>Las finanzas de la organización se maneja mediante la tercerización, ya que los asuntos contables los maneja el contador que no realiza sus tareas dentro de la organización, la organización tiene dificultades debido a que como su principal actividad esta regida por el desarrollo de proyectos de pre inversión pública el mismo puede tomar bastante tiempo en las siguientes situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuando se presentan las propuestas a las instituciones y las mismas no son aceptadas o tardan bastante tiempo en saberse las respuestas, esto debido a la gran cantidad de empresas que también presentan sus propuestas. • Cuando los productos presentados tiene observaciones que deben ser corregidas se presentan dificultades en el cumplimiento de los pagos debido a que se fijan nuevos plazos para la entrega de los productos y en consecuencia se genera un grave daño a la estructura económica de la organización.
Relaciones	<p>Actualmente la empresa tiene relación directa con instituciones de carácter público como también privado, en el caso de las instituciones de carácter público se tiene relación con las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PROEX

	<ul style="list-style-type: none"> • Vice Ministerio de Desarrollo Productivo a Mediana y Gran Escala • PROBOLIVA <p>En relación a los competidores que tiene la organización, tener una cuantificación de los mismos es muy complicado ya que se presentan propuestas a diferentes instituciones y también con diferentes temáticas lo que hace dificultoso que se pueda saber cuáles son los principales competidores.</p> <p>Sin embargo en muchas de las propuestas que se envían se mantiene una coincidencia de presentación de propuestas con una organización “P.I.D. (Promoviendo Iniciativas para el Desarrollo” la misma que tiene características similares a la organización que es sujeta a estudio dentro en el presente documento, la competitividad que se tiene con esta otra organización hace que los estándares de calidad por parte de la ONG APG-Bolivia sea el más alto.</p>
<p>Retroalimentación</p>	<p>La imagen que la organización pretende dar al exterior es la de una empresa seria, responsable y comprometida con sus trabajadores y sobre todo con sus clientes, en busca de contar con una reputación que la avale a la hora de presentar sus propuestas y le sirvan de apoyo para que se tome en cuenta a la hora de la elaboración de los proyectos de pre inversión.</p> <p>Ante la respuesta de los clientes, la mayoría de las organizaciones con las características de APG- BOLIVIA deben cumplir estrictos controles de su desempeño a la hora de presentar los proyectos, es por esa razón que se tiene un constante monitoreo por parte de las empresas contratantes de los servicios de nuestra organización, sin embargo se pretende tener la menor cantidad de observaciones por parte de las mismas para en primera instancia cumplir los plazos establecidos y si no se pudiera, atender los requerimientos de manera oportuna.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a información recopilada de la ONG APG-Bolivia

CONCLUSIONES PASO 7

Como conclusión al paso 7 podemos decir que la Organización cuenta con registros contables, sin embargo no los puede dar a conocer a todos los



trabajadores debido a que esa es información interna, además es manejada como se mencionó en el respectivo punto por tercerización de funciones, por esta razón se necesita analizar un mejor manejo de los recursos financieros, contando con la información correspondiente para que esté al alcance de todos, teniendo una coordinación constante con el contador de la ONG, debemos contar con un sistema que nos permita realizar los pagos a los trabajadores para cumplir con las responsabilidades que se tiene con los mismos y con nuestros respectivos clientes, se debe contar con la información contable al alcance para el proceso de toma de decisiones gerenciales.

La ONG no cuenta con un método para medir la calidad de los productos que ofrece, esto se debe sobre todo a que cuando se presentan los productos a las entidades contratantes, ellas se encargan de remitir las observaciones o adecuaciones que se deben hacer a los mismos, sin embargo la premisa que tiene la ONG es presentar los productos con la menor cantidad de errores posibles, ya que cuando se devuelven los productos con las observaciones correspondientes se genera una pérdida de tiempo considerable para subsanarlos, teniendo que obligatoriamente descuidar el resto de las actividades, es necesario contar con un sistema de control de calidad de los productos que se elaboran dentro de la ONG para eso se debe contar con personal que se encargue de la revisión antes que se deriven a las respectivas entidades públicas contratantes, hecho que se debe generar a través de las políticas de manejo de personal y adecuar los equipos necesarios para el desarrollo de sus funciones, con el objetivo de que se minimicen los errores en la ONG.

5.5.8. PASO 8 Procesos de Transformación, Productos Esperados

Cuadro N° 13
Factores de Transformación dentro de la ONG APG-Bolivia

Factor	Características
Valor añadido, prestaciones	No existe un sistema formal de valor añadido en realidad este se da desde lo intelectual, y que aportes adicionales pueden darse a los proyectos que se presentan, el análisis de los beneficios versus los costos a la hora de realizar los proyectos también se los lleva a cabo de



	<p>forma empírica, hecho que hace incierto el panorama al momento de llevar a cabo las tareas y sobre todo acarrea problemas en lo económico, la delegación de funciones que no son completamente inherentes al desarrollo de funciones dentro de la propia organización se da a partir de la tercerización de profesionales en las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero ambiental • Ingeniero agrónomo • Arquitecto • Ingeniero petrolero • Ingeniero civil • Abogado • Auditor <p>La lista mencionada con anterioridad requiere de un análisis que nos permita ver los beneficios y los costos que acarrea la delegación de estas funciones.</p>
<p>Orientación al cliente</p>	<p>La organización se dedica casi en su integridad al desarrollo de proyectos de pre inversión pública con instituciones de carácter estatal.</p> <p>Los niveles de calidad son por defecto altos debido a que se trata de proyectos que son supervisados por instituciones públicas, que tiene altos niveles de exigencia para la elaboración de sus productos.</p> <p>Los productos que la empresa presenta a sus clientes son de alta calidad debido a que los mismos como se mencionó pasan por una gran cantidad de evaluaciones antes de que se dé curso a su aprobación.</p>
<p>Adaptación e innovación</p>	<p>Actualmente se cuenta con información actualizada con relación a la adaptabilidad con el entorno que rodea a la misma organización hecho que juega a favor cuando se presentan cambios tanto de fondo como también de forma a la hora de desarrollar los proyectos que se requiere por parte de las instituciones públicas.</p>

Fuente: Elaboración propia

Como una pregunta definitiva dentro del proceso de las encuestas se realizó la siguiente interrogante:



15.- ¿Según su criterio cuales son las mayores dificultades de la organización?

La totalidad de los encuestados concuerdan que el principal problema de la organización es la falta de planificación para la presentación de las propuestas, tanto por situaciones externas e internas de la organización.

Otro de los problemas que se encuentra en la organización es la falta de personal especializado para la realización de partes específicas en la elaboración de las propuestas de los proyectos como se pudo apreciar en la relación de personal con el que actualmente opera la ONG.

El procesar las respuestas que nos fueron facilitadas por parte de los trabajadores de la organización es muy complicado por el hecho de que es una pregunta abierta que arrojó diferentes criterios acerca de la dirección y las dificultades que tiene, sin embargo todos esos criterios relacionados al estilo de dirección de la ONG puede ser revisados en los respectivos anexos y serán tomados en cuenta al momento de elaborar la propuesta de transformación de la estructura organizacional.

CONCLUSIÓN PASO 8

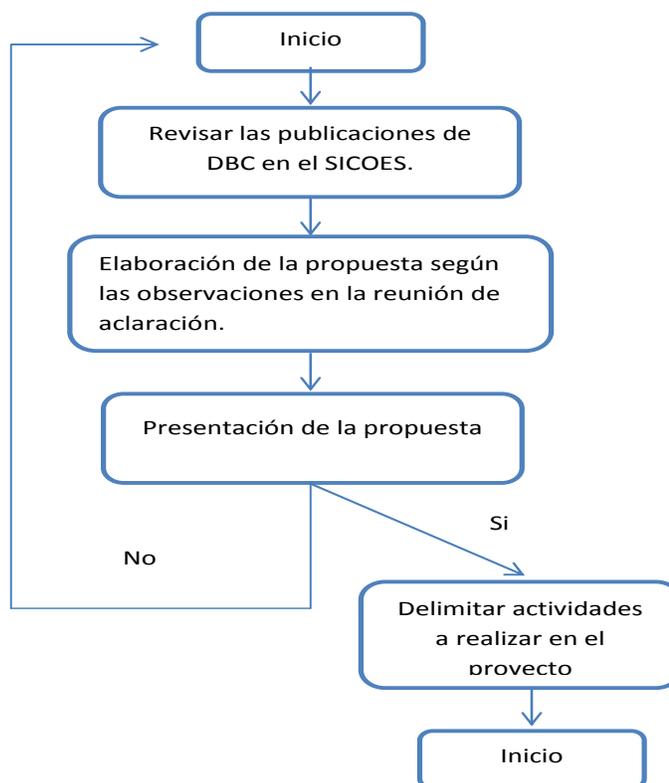
Como conclusión al paso 8 podemos decir que se debe informar mejor a los trabajadores que es lo que se busca al momento de presentar o elaborar cada uno de los proyectos o propuestas a entidades públicas, para que de esa forma los trabajadores puedan dar un valor agregado a las mismas y que los productos presentados por parte de la ONG lleguen a ser tomados en cuenta y generen una ventaja competitiva con relación a las demás consultoras, además hacer las supervisiones necesarias para lograr presentar un documento de calidad.

5.5.9. Flujo del Estado Actual de la Organización

El desarrollo de actividades dentro de la organización sigue una secuencia que no sufre muchas variaciones, debido a que todas las organizaciones que realizan actividades similares deben llevarla a cabo, debido a que las convocatorias para la

realización de proyectos se las hace a partir de una página web institucional donde ven publicadas todas las convocatorias. En el siguiente esquema se visualiza cual es el proceso que se sigue para realizar actividades dentro de la ONG APG-Bolivia en la actualidad.

Gráfico N° 13
Diagrama de Flujo Actual de las Actividades Generales dentro de la ONG APG-Bolivia

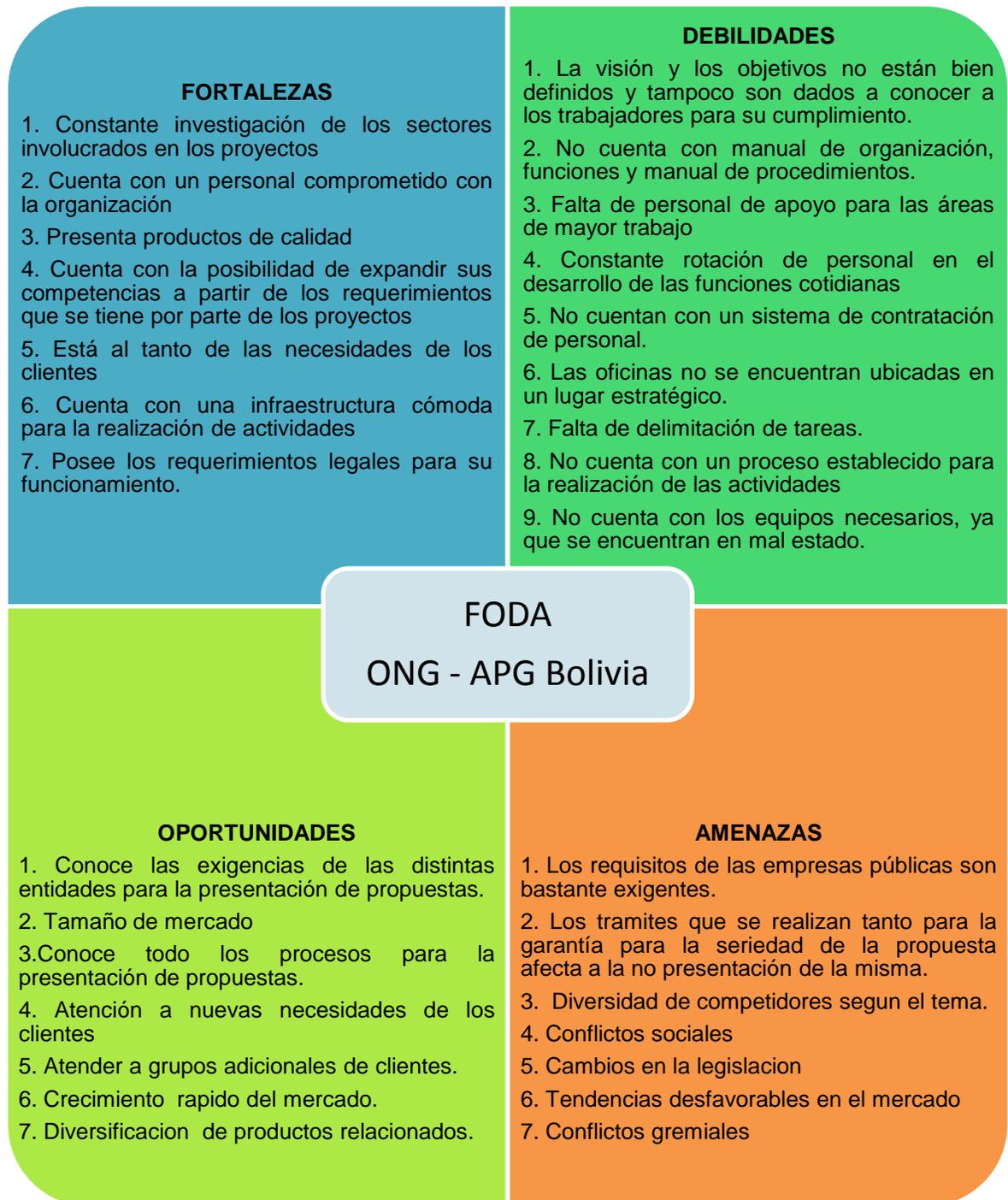


Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en el grafico anterior, el flujo del proceso de actividades es bastante elemental, requiere una diversificación de actividades y un análisis con mayor profundidad de los proyectos a ser ejecutados, lo cual requiere una redefinición del flujo de procesos para delimitar las actividades de la ONG APG - Bolivia

A continuación se presenta el análisis FODA de la ONG - APG Bolivia como complemento de la información que presenta el diagnostico efectuado dentro de la misma:

Cuadro N° 14 Análisis FODA Final



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIÓN GENERAL DEL DIAGNOSTICO

Como conclusión general de los pasos que se vieron involucrados en el respectivo diagnostico organizacional para la ONG APG-Bolivia evidenciamos que la mayoría



de las dificultades están relacionadas con el manejo de los recursos humanos con los que cuenta la organización, ya sea por falta de conocimiento general de la organización, por falta de instrumentos administrativos, de incentivo, salarios bajos en algunos casos, pagos fuera de tiempo y con bastante retraso, equipos desactualizados, etc. Se requiere con carácter prioritario antes que llevar a cabo otras medidas, realizar una reestructuración organizacional para que la ONG pueda comenzar a encaminarse al logro de los objetivos que tienen planteados.

La reestructuración organizacional como medida de solución a los problemas por los que atraviesa en la actualidad la organización permitirá que el resto de los problemas que tiene en la actualidad se vayan subsanando prácticamente solos ya que se contara con una estructura sólida.

Como resultado del Diagnóstico realizado, concluimos que la organización debe mejorar los siguientes aspectos ser tratados en la respectiva propuesta:

1. Redefinir la visión y los objetivos.
2. Rediseñar una estructura orgánica con las características nuevas de la empresa.
3. Elaborar manual de funciones y reglamento interno para que los trabajadores tengan un lugar a donde acudir en caso de tener dudas acerca de la dirección organizacional.
4. Formular un sistema de reclutamiento de personal, acorde con los requerimientos de la ONG APG – Bolivia.
5. Mejorar los recursos técnicos de la organización (equipos, materiales ya todos aquellos que necesiten una mejora o actualización según corresponda).
6. Elaborar una relocalización de la planta, para conocer cuál sería el lugar idóneo para realizar las actividades de la ONG APG-Bolivia, tomando en cuenta las indicaciones que se consideraron en el respectivo diagnóstico.
7. Establecer las norma de Calidad ISO dentro de la organización

CAPITULO VI

PROPUESTA

Introducción

La elaboración de la propuesta se constituye en la respuesta que se presenta por parte de los estudiantes que desarrollan el presente trabajo dirigido, para la solución de los problemas por los que actualmente atraviesa la ONG APG-Bolivia, mediante mejoras o complementos a la estructura organizacional actual en la que se desenvuelve la ONG.

El desarrollo de la presente propuesta llevada a cabo para la ONG-APG Bolivia, tiene como base de su realización el diagnóstico elaborado en la etapa anterior, que nos muestra como resultado, que se requiere efectuar una reestructuración del área organizacional, realizando el diseño de una nueva estructura organizacional cimentados en las necesidades y dificultades que se presentan dentro de la misma, planteando una alternativa de solución para la mejora de los procesos y procedimientos con los que actualmente cuenta la ONG-APG Bolivia.

6.1. Objetivo

“Elaborar un diseño estructural, como instrumento base para la Reestructuración Organizacional en la ONG-APG Bolivia que permita alcanzar el rendimiento óptimo, además del logro de los objetivos y metas establecidas por la misma.”

6.2. Alcance

La presente propuesta pretende subsanar todas las deficiencias organizacionales por las que actualmente atraviesa la ONG-APG Bolivia, luego de realizar el respectivo diagnóstico, además de tomarse los aspectos generales de la organización que necesitan ser redefinidos, como también proponer los inexistentes, ofreciendo una solución para los siguientes componentes organizacionales:

- Redefinición de la visión y de los objetivos de la ONG-APG Bolivia
- Elaboración de la nueva estructura orgánica



- Proponer una relocalización de planta, para analizar la mejor alternativa de ubicación para coadyuvar a maximizar el rendimiento organizacional.
- Elaboración de Manual de Descripción de Puestos.
- Metodología para reclutamiento y selección de personal, además de la elaboración de la nueva estructura de contratos de trabajo.
- Elaboración de un Reglamento interno para la ONG- APG Bolivia.
- Implementación de normas de calidad ISO para la mejora continua de los procesos y procedimientos organizacionales.

6.3. Resumen Ejecutivo de la Propuesta

A continuación se describe brevemente las etapas llevadas a cabo para la elaboración de la propuesta en el presente documento los mismos serán descritos en extenso en el presente capítulo.

En el paso I inicialmente se elabora una estrategia básica propuesta para la organización, basada en el factor humano para brindar estabilidad a los trabajadores de la misma, esto debido a las dificultades por la que atraviesa a razón de la constante rotación de personal, la misma será utilizada como base para todo el proceso posterior dentro de la reestructuración organizacional a implementar.

El paso II, contiene todos los elementos que constituyen la estructura organizacional propuesta para la ONG, esto comprende la reestructuración de la visión y los objetivos institucionales, además de la elaboración de un organigrama propuesto de acuerdo a las necesidades actuales dentro de la organización, la elaboración de un reglamento interno y las políticas interna para el correcto funcionamiento de la ONG-APG Bolivia, debido a las dificultades que se identificó en el diagnóstico con relación a la visión, objetivos, el organigrama, entre otros.

El paso III comprende el diseño de los procesos a implementarse dentro de la organización los mismos comprenden la reestructuración de los flujos de procesos, debido a que los mismos son básicos y requieren de una estructura clara para que los trabajadores la comprenden adecuadamente, además de la elaboración del proceso de reclutamiento a implementar dentro de la organización,

brindando en el mismo las garantías para que los trabajadores puedan desempeñar sus funciones con la estabilidad laboral que requiere cualquier trabajador.

En el paso IV debido a la incertidumbre el desarrollo de las funciones de los trabajadores de la organización que se pudo apreciar en el diagnóstico, se hace mención a la capacidad de los roles a implementar dentro de la ONG-APG Bolivia, elaborando el respectivo manual de puestos, la adquisición como propuesta, de equipos de computación que permitan mejorar el desempeño del trabajador en el área en la que se desempeña, además de ofrecer una alternativa de relocalización para la organización.

En el paso V visualizamos la etapa que corresponde a la aprobación de los cambios dentro de la organización, desarrollado a partir de la implementación en un sistema de medición de calidad basado en la norma ISO 9004:2009 que nos será de utilidad para tener un control constante de que los cambios llevados a cabo dentro de la organización se harán adecuadamente y en beneficio de la misma.

Finalmente se hace mención a las conclusiones y las recomendaciones que fueron producto de todo el estudio llevado a cabo dentro de la ONG-APG Bolivia a la espera del proceso de implementación del presente trabajo.

6.4. Desarrollo de la Propuesta

A continuación se presenta la propuesta desarrollada para efectuar la Reestructuración Organizacional de la ONG APG-Bolivia, en la que se aplica la metodología propuesta por la Consultora Aurys Consulting⁴⁸ que tiene como base el cuadro de mando integral del libro de Norton y Kaplan⁴⁹, cimentados en cinco pasos que nos garantizan que la estructuración organizacional será implementada adecuadamente, esperando que la ejecución y posterior desarrollo de la misma tenga éxito. Las etapas a desarrollar son las siguientes:

⁴⁸ Aurys Consulting (www.aurysconsulting.com) es una consultora en estrategia y gestión, que apoya a empresas líderes de Latinoamérica en solucionar sus grandes desafíos de negocio

⁴⁹ Kaplan, Roberto y Norton, David. “Cuadro de Mando Integral”. Gestión 2000. Barcelona. 2000



6.4.1. Paso I. Alinear la Estructura Organizacional a la Estrategia

Para llevar a cabo un proceso de reorganización exitoso debemos tener un enfoque claro respecto a qué se quiere lograr y cuáles son los cambios necesarios para alcanzar ese cometido.

Este enfoque corresponde a la estrategia de la organización, a la cual la estructura debe estar alineada para dar cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por la misma, poniendo especial énfasis en definir cuál será el cargo y responsabilidad de los coordinadores y sus equipos de trabajo con el fin de lograr los resultados esperados.

A continuación se presenta un modelo de estrategia base, propuesta para su implementación dentro de la ONG APG-Bolivia.⁵⁰

6.4.1.1. Implementación de la Estrategia

Debemos tomar en cuenta que la implementación de la estrategia involucra a todas las funciones y personas de la empresa, pero el enfoque general que se tendrá en la presente planificación estará orientado sobre todo al capital humano y a los indicadores de desempeño.

6.4.1.1.1. Traducir la Estrategia en Términos Operativos

Dentro de la ONG-APG Bolivia debemos tener claro que el futuro se va conociendo conforme se avanza en el tiempo, y si hemos diseñado un destino, al contar con señales confiables, es posible mantener el rumbo adecuado, la incertidumbre disminuye y la certeza de las decisiones se refleja en resultados positivos y la satisfacción de los clientes. Basando la estructura de la estrategia propuesta en los siguientes cuatro pasos:

1.- Perspectiva financiera. Como un primer objetivo se tiene planeado aumentar la rentabilidad de su capital empleado el ROCE (Retorno de Capital Empleado)⁵¹, desde su nivel inicial en un 9% en los siguientes tres años.

⁵⁰El modelo escogido para la propuesta es netamente para la reestructuración organizacional no así para una Planificación Estratégica.



Como propuesta para lograr ese primer objetivo de mejorar su ROCE, se propone hacer uso de dos elementos financieros: la productividad y el crecimiento. El aumento de la productividad tendría que producirse a través de dos componentes: reducción del coste y rotación del activo. La reducción del coste será implementada a partir de un análisis de ubicación para la organización. La productividad de los activos permitirá a ONG APG-Bolivia manejar eficientemente sus procesos y procedimientos, en consonancia con su estrategia de crecimiento. Para tal objetivo, se seleccionó el indicador del flujo de caja, deducidas las inversiones, para observar los beneficios de generar más efectivo a partir de activos nuevos adquiridos más cualquier otro beneficio adicional reflejado en el mismo. Como una consecuencia directa al momento de implementar el primer elemento es que se verá reflejado en el segundo, que se traduce en el crecimiento de la organización.

2.- Perspectiva del Cliente. ONG APG-Bolivia intenta diversificar sus actividades para poder tener una mayor participación de mercado. La opción estratégica propuesta es atraer a clientes de otros rubros o actividades, diversificando el tipo de proyectos que realiza la organización y ofreciendo productos de calidad justificando los precios que se estipulan en la presentación de las respectivas propuestas, para esto es que más adelante se propone una redefinición del organigrama de la ONG APG-Bolivia que permita contar con un plantel de profesionales competentes y diversos que atiendan las necesidades de los diversos proyectos que son requeridos por parte de las entidades públicas contratantes.

3.- Perspectiva de los Procesos Internos. Teniendo ya una clara visión de los resultados deseados en la perspectiva financiera y en la del cliente, la ONG APG-Bolivia, deberá hacer énfasis en los objetivos e indicadores en el ámbito de sus

⁵¹Por la expresión en inglés “Return On Capital Employed”, es la rentabilidad que obtiene una compañía sobre el capital empleado. *es una proporción que se utiliza para medir la cantidad que una empresa obtiene por el costo de su capital. Esto muestra si la empresa está obteniendo un beneficio decente para la cantidad de capital que posee. Cuanto mayor sea la relación, mejor es la compañía. Para calcular la rentabilidad del capital invertido, necesitas conocer el total de activos, pasivos corrientes, ingresos y gastos de operación.*



procesos internos de trabajo, identificando como tarea fundamental el diversificar el universo de los proyectos que realiza a entidades públicas.

ONG APG-Bolivia también debe tomar en cuenta que un proceso interno importante es formar adecuadamente a los trabajadores de áreas específicas en proyectos de las características que estipulan las entidades públicas, para de esa forma al ir desarrollando los distintos proyectos, se cuente con personal capacitado que pueda contribuir al desarrollo organizacional interno.

Los indicadores de calidad (puntualidad en la entrega de productos, conforme a especificaciones en los respectivos TDRs con el respectivo valor agregado) dan apoyo a una parte de la proposición de valor del cliente, pero la mayor parte de los beneficios se apoyará en la estrategia de excelencia operativa en la elaboración de los productos requeridos.

Toda la implementación de mejora de procesos y procedimientos internos que se pretenden llevar a cabo dentro de la organización está basada en las norma de calidad ISO: 9004:2009 que se podrá apreciar posteriormente en el presente documento.

4.- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. La elaboración de los objetivos debe proporcionar la base de la estrategia de ONG APG-Bolivia: dentro de la elaboración de la estrategia se persiguen los siguientes objetivos:

1. Competencias y habilidades básicas: alentar y facilitar que nuestro personal obtenga una mejor comprensión del área de desarrollo de proyectos de pre inversión pública, creando el nivel de competencias y habilidades necesarias para ejecutar nuestra misión; desarrollar las habilidades de liderazgo para articular la visión, promover el pensamiento empresarial integrado y desarrollar a los trabajadores a partir de su implementación.
2. Desarrollar la información estratégica requerida para la ejecución de todas las estrategias propuestas posteriormente por parte de la organización.



3. Participación de la organización: permitir el logro de nuestra visión promoviendo la comprensión de nuestra estrategia empresarial y creando el clima adecuado para que nuestros empleados se sientan motivados y con fuerzas para luchar por alcanzar dicha visión en los tiempos establecidos.

La ONG APG-Bolivia pretende identificar las habilidades concretas y la información que cada individuo debía tener para mejorar los resultados de sus procesos y procedimientos internos y entregar los productos requeridos con el respectivo valor agregado a sus clientes. Estas medidas podían incluir el porcentaje de competencia estratégica disponible o la disponibilidad de sistemas estratégicos. Para el tercer objetivo, se realizaron encuestas a los trabajadores con la finalidad de medir el grado de conocimiento de la estructura organizacional de la misma y analizar en qué medida la misma permitía alcanzar los objetivos planteados inicialmente por parte de la ONG.

Simplificando lo mencionado anteriormente, los objetivos estratégicos se traducen en acciones específicas y en metas concretas, cuya búsqueda de su cumplimiento, debe a la vez reflejarse en indicadores de gestión claros, medibles, expresados en unidades, comparables en el tiempo, contundentes y congruentes con la estrategia, que se verán reflejados dentro de la nueva estructura organizacional a implementar dentro de la ONG APG-Bolivia.

6.4.1.1.2. Indicadores de Desempeño

La antelación a los eventos es una función clave de cualquier ejecutivo, si se apoya con indicadores de desempeño, su toma de decisiones será más acertada y garantiza el uso de los recursos disponibles de una forma eficiente. Podemos guiarnos para decidir que debe ser un indicador y que no mediante las siguientes tres reglas de uso común en el manejo de los mismos:

- Lo que no se mide no se controla y lo que no se controla no se mejora.
- No medir lo que no se puede o no se va a usar.
- Medir pocos indicadores críticos y no muchos indicadores triviales.

Por lo tanto, hay que seleccionar los indicadores que mejor representen la estrategia de la empresa y que faciliten su implementación.



Los indicadores a ser implementados dentro de la ONG-APG Bolivia se enuncian a continuación

Cuadro N° 15
Indicadores de la Estrategia para la ONG APG-Bolivia

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Aplicación
Financiera	Lograr el éxito	Diversificación <ul style="list-style-type: none"> • De ingresos • De proyectos 	La diversificación se implementara a partir de que la organización puede comenzar a desarrollar nuevos tipos de proyectos, diferentes a los que habitualmente lleva a cabo, esto genera que la ONG tenga un mayor universo de clientela, generando mayores posibilidades de generar ingresos.
	Prosperar	Incremento de: <ul style="list-style-type: none"> • Cartera de clientes 	En base a lo mencionado en el anterior punto es que se incrementará la cartera de clientela, generando versatilidad en el desarrollo de proyectos y de esa forma mayores beneficios para la organización.
Del Cliente	Productos innovadores	Mejorar procesos de: <ul style="list-style-type: none"> • Productos actuales desarrollándose • Productos nuevos a ser desarrollados 	La mejora de los procesos tanto de los productos actuales, como también los nuevos, se llevaran a cabo a partir de la actualización tanto a los trabajadores antiguos, como también, del personal nuevo para de esa forma contar con profesionales competentes que respondan a los requerimientos de los clientes.
	Suministro adecuado	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega a tiempo • Entrega de acuerdo a los requerimientos específicos de los clientes 	El proceso de entrega a tiempo y de atención de los requerimientos de los clientes, es complementario al punto anterior de contar con personal calificado y con conocimientos actualizados para el desarrollo de las respectivas propuestas o proyectos, y que el personal eficiente nos permite responder a los requerimientos de los clientes de manera acorde a sus requerimientos y plazos establecidos.



Interna de la ONG-APG Bolivia	Capacidad tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> Innovación de los proyectos a través de la inclusión de tecnología informática 	El valor agregado de las propuestas o proyectos que presenta la organización, tiene su plusvalía relacionada al desarrollo informático, para ese cometido se cuenta con un área específica que genera los recursos necesarios para que los proyectos puedan incluir aporte tecnológico en favor de los beneficiarios del proyecto.
	Excelencia en la elaboración de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> Tiempos en los procesos Rendimiento Entrega de acuerdo a los plazos establecidos 	Estos procesos serán mejorados a partir de la aplicación de las norma de calidad de la ISO 9004:2009 que nos permitirá mejorar los procesos dentro de la organización en busca de la excelencia.
	Productividad del desarrollo de proyectos y propuestas	<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia respecto al desarrollo del proyecto o propuesta Eficiencia en la ingeniería 	Este procesos serán mejorados a partir de la aplicación de las norma de calidad de la ISO 9004:2009 que nos permitirá mejorar los procesos dentro de la organización en busca de la excelencia.
Innovación y aprendizaje	Liderazgo tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar tanto las propuestas como los proyectos en base al desarrollo informático Estar a la vanguardia de las tendencias tecnológicas aplicables Retroalimentación 	Esta fase se lograra en base a la actualización permanente de los profesionales del área, entendiendo que el área de tecnología e informática se encuentra en constante cambio y actualización, hecho que hace que se requiera que los trabajadores del área estén a la vanguardia de las tendencias tecnológicas, inscribiéndolos a cursos talleres acerca de temas tecnológicos y su implementación en el sector productivo.



	<p>Aprendizaje en el desarrollo de propuestas y proyectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempos de procesos hasta la madurez • Retroalimentación • Visitas constantes a los centros donde se llevaran a cabo los proyectos 	<p>Este procesos serán mejorados a partir de la mejor del flujo de procesos a implementar dentro de la organización, además del respectivo manual de puestos y de la aplicación de las norma de calidad de la ISO 9004:2009 que nos permitirá mejorar los procesos dentro de la organización en busca de la excelencia.</p>
--	---	--	---

Fuente: Elaboración propia en base a la información organizacional de la ONG APG Bolivia

6.4.2. Paso II Revisar/Optimizar Procesos Antes del Cambio Organizacional

El rediseño de la organización nos ofrece una buena oportunidad para revisar o ajustar las prácticas y procesos críticos de la organización. Haciendo uso de herramientas como la estandarización de procesos, automatización y eliminación de procesos redundantes, entre otros. Una vez que se ajuste los procesos, pasamos a diseñar la nueva estructura organizacional que permita responder eficientemente, a la nueva forma de hacer las cosas mediante una mirada transversal y habilitante de los cambios realizados. A partir de todo lo mencionado con anterioridad es que se propone la reestructuración orgánica de la ONG-APG Bolivia basado en los siguientes puntos:

6.4.2.1. Estructura de la MISIÓN

No se llevó a cabo una redefinición de la misión en vista de que cumple con los parámetros adecuados para su realización, como se pudo apreciar en el diagnostico siendo la misma mencionada a continuación.

A.P.G. - Bolivia es una organización probada sin fines de lucro dedicada a apoyar el desarrollo y fortalecimiento de los emprendimientos productivos y empresariales a través de servicios de asesoramiento técnico y profesional dirigidos a las unidades económico-productivas coadyuvando su inserción a la economía local y mundial.



6.4.2.2. Construcción de la VISIÓN

La construcción de la visión tuvo la siguiente secuencia de pasos para su realización.

Cuadro N° 16
Construcción de la Visión

VARIABLES DE LA VISIÓN	VARIABLES A SER TOMADAS EN CUENTA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN DE LA ONG APOYO A LA PRODUCTIVIDAD EN GLOBALIZACIÓN
Descripción de lo que emocionalmente se aspira ser en futuro	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Primera opción Ser la mejor organización <p style="text-align: right;">SER LA MEJOR ORGANIZACION</p>
Tipificación clara y específica del producto o servicio con su valor agregado	<ul style="list-style-type: none"> Proyectos de Calidad implementando políticas de seguridad y medio ambiente para el apoyo en el sector productivo del país. Proyectos idóneos para la implementación Proyectos de carácter privado <p style="text-align: center;">PROYECTOS DE CALIDAD IMPLEMENTANDO POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE PARA EL APOYO EN EL SECTOR PRODUCTIVO DEL PAÍS.</p>
Identificación del cliente meta	<ul style="list-style-type: none"> Participación en las demás entidades del estado Estado Entidades publicas <p style="text-align: right;">ENTIDADES PUBLICAS</p>
Identificación del área donde compita la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Consultoría <p style="text-align: right;">CONSULTORÍA</p>

Fuente: Elaboración propia

Con las herramientas planteadas anteriormente la nueva visión propuesta es:



Convertirnos para el año 2017 en **la mejor organización** en el campo de la **consultoría a entidades públicas**, siendo un referente para la realización de **Proyectos de Calidad implementando políticas de seguridad y medio ambiente para el apoyo en el sector productivo del país.**

6.4.2.3. Construcción del OBJETIVO ESTRATÉGICO

La estructuración del objetivo estratégico se basa en las siguientes variables:

Cuadro N° 17
Construcción del Objetivo Estratégico

VARIABLES DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	VARIABLES A SER TOMADAS EN CUENTA PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO EN LA ONG APOYO A LA PRODUCTIVIDAD EN GLOBALIZACIÓN-BOLIVIA
1) Descripción de lo que objetivamente se quiere lograr en el futuro	<ul style="list-style-type: none"> Contribuir al progreso del sector productivo y ejecutar el crecimiento del mencionado sector tanto en el área urbana como en el área rural del territorio nacional Empresa líder en las regiones implementadas <p align="center">CONTRIBUIR AL PROGRESO DEL SECTOR PRODUCTIVO Y EJECUTAR EL CRECIMIENTO DEL MENCIONADO SECTOR TANTO EN EL ÁREA URBANA COMO EN EL ÁREA RURAL DEL TERRITORIO NACIONAL</p>
2) Tiempo máximo de realización	<ul style="list-style-type: none"> 3 años 5 años 7 años <p align="right">3 años</p>

Fuente: Elaboración propia

Con todo lo planteado anteriormente el nuevo objetivo estratégico propuesto es:

Contribuir al progreso del sector productivo y ejecutar su crecimiento, tanto en el área urbana como en el área rural del territorio nacional, brindando servicios profesionales, e insumos técnicos y tecnológicos, para apoyar al fortalecimiento de las unidades productivas incorporándolas al proceso de globalización en un plazo no menor a los **3 años.**

6.4.2.4. Elaboración de los OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos serán propuestos por área debido a que cada área debe tener metas propias a cumplir que estén relacionadas con el objetivo estratégico de la ONG, los mismos se enuncian a continuación:



6.4.2.4.1. Área Administrativa Financiera

- **Mejorar en un 80% el funcionamiento administrativo dentro de la organización en condiciones de productividad**

Se debe lograr que la ONG-APG Bolivia pueda operar a partir de un funcionamiento adecuado desde adentro mejorando su productividad en un porcentaje igual o mayor al 80%, en busca que el resto de las áreas que la comprenda puedan desarrollarse de una forma eficiente y sinérgica.

- **Optimizar el manejo financiero de la ONG-APG Bolivia en un 100% para contar con información financiera fidedigna para la toma de decisiones**

El manejo del área financiera dentro de una empresa es fundamental a la hora de la toma de decisiones, es por esa razón que esta adquiere un carácter de importancia dentro de la misma y el adecuado manejo del área es fundamental en busca del logro de los objetivos que persigue la ONG-APG Bolivia, es por esa razón que es de vital importancia que el área tenga una mejora total.

6.4.2.4.2. Área de Desarrollo de Proyectos

- **Desarrollar las propuestas y los proyectos de manera eficiente cumpliendo en un 100% los tiempos y requerimientos por parte de las entidades públicas contratantes.**

Se debe cumplir con los requerimientos que se tienen estipulados dentro de los respectivos Términos De Referencia (TDR) de las entidades públicas al momento de realizar tanto las propuestas como también en el desarrollo de los proyectos, teniendo como premisa el incluir el respectivo valor agregado por parte de la organización, para garantizar tanto la aceptación de la propuesta como también el éxito del proyecto, y de su posterior proceso de implementación.

- **Promover la adopción e implementación de todos los proyectos realizados, para generar beneficios directos a los involucrados en los mismos, logrando que sus proyectos se implementen adecuadamente.**

A partir de la realización de los respectivos proyectos que se lleven a cabo por parte de la organización, es que se debe genera los mecanismos



adecuados para que se acompañe con el proceso de implementación del mismo, ya que como ONG se debe brindar un servicio a la sociedad como una premisa, generando beneficios a los involucrados en todos los proyectos que sean desarrollados por la organización.

- **Apoyar en un 100% el mejoramiento y la equiparación de destrezas dentro de los miembros del área de desarrollo de proyectos de la organización.**

Para contar con personal capacitado en el desarrollo de proyectos es necesario reducir el desaprovechamiento de destrezas promoviendo el intercambio de conocimientos, reconocimiento de certificados, diplomas y cursos de actualización para los componentes del área de desarrollo de proyectos.

6.4.2.4.3. Área de Desarrollo Tecnológico

- **Implantar confianza en la totalidad de los clientes garantizando su satisfacción total. Hacerles saber que nuestra intención es facilitar el desarrollo de sus funciones cotidianas.**

Debido a que se trabaja con el sector productivo dentro de la organización, es importante generar la confianza para la aplicación de programas informáticos, ya que este sector tiene muy poco conocimiento sobre asuntos tecnológicos y la orientación y satisfacción que se brinde al sector será fundamental para medir el éxito de la organización

- **Mantener actualizado al 100% del personal del área acerca de las últimas tecnologías disponibles en el mercado para su adecuado manejo y aplicación dentro del desarrollo de los proyectos.**

El personal con el que cuenta la organización en el área de desarrollo tecnológico, debe estar a la vanguardia de las tendencias de tecnología que se presentan dentro del sector informático para su implementación dentro del desarrollo de las respectivas propuestas y proyectos.

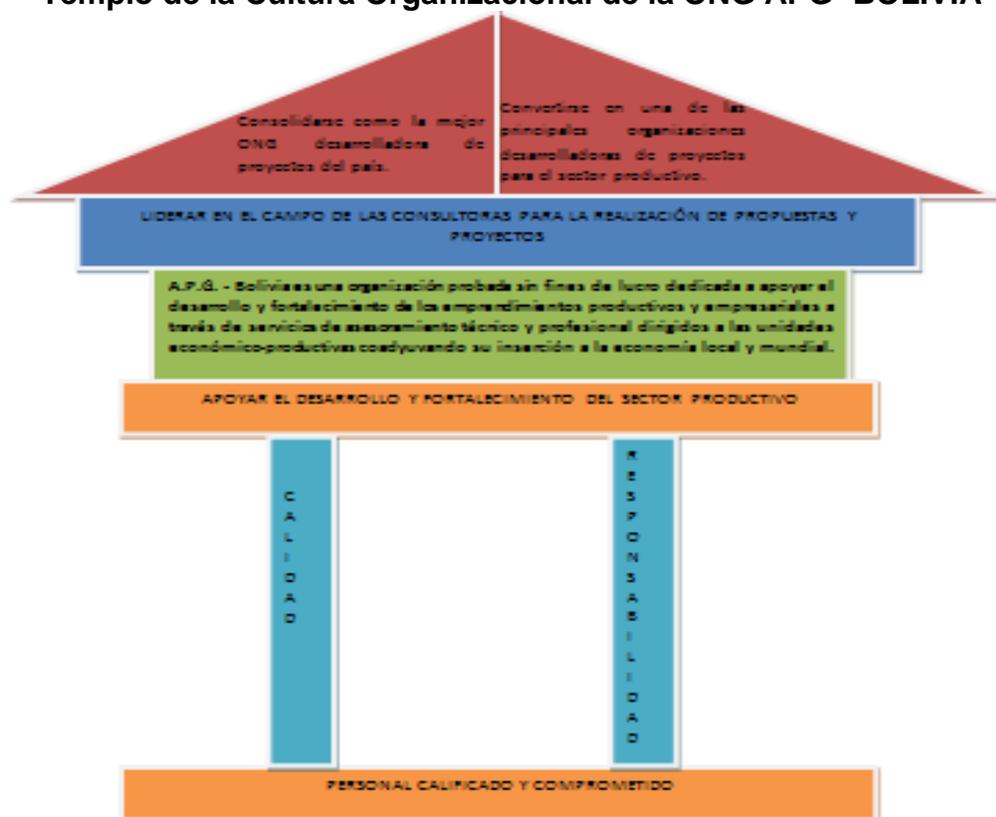
- **Ayudar al desarrollo tecnológico en el país mediante la apertura de oportunidades y la extensión de beneficios a nuestros clientes, a partir de**



la implementación de programas informáticos dentro de la estructura de todas las propuestas y proyectos desarrollados.

La orientación hacia las nuevas tendencias tecnológicas por parte del personal hacia los clientes en el desarrollo de los proyectos a cargo de la organización es otro factor fundamental para que la misma tenga éxito en el futuro logrando la satisfacción de las entidades públicas contratantes como también de los beneficiarios con la implementación de todas las propuestas y proyecto a ser desarrollados.

Gráfico N° 14
Templo de la Cultura Organizacional de la ONG APG- BOLIVIA



Fuente: Elaboración propia en base a la estructura orgánica propuesta para ONG APG-Bolivia

6.4.2.5. Elaboración del Organigrama Estructural de la ONG APG-Bolivia

Como primer paso se establecieron los niveles jerárquicos que tendrá la organización:



➤ **Nivel Directivo**

Este organismo constituye el primer Nivel jerárquico de la organización, el cual se encarga de organizar, planificar, ejecutar y controlar las principales actividades de la organización.

➤ **Nivel Asesor**

Este organismo está encargado de brindar asesoría a la ONG APG-Bolivia tanto en el área financiera como también el de organización, esto debido a que los dos ámbitos se encuentran en transformación permanentemente y requieren de atención, cambios y mejoras de manera constante, es por esa razón que no tiene un lugar permanente dentro de la organización, sino como apoyo con una periodicidad trimestral o de forma extraordinaria cuando así se requiera.

➤ **Nivel Ejecutivo**

Es el segundo mando de la organización es responsable del manejo de la organización, su función consiste en hacer cumplir las políticas, reglamentos y procedimientos que disponga el nivel directivo. Así como también planificar, dirigir, organizar, orientar y controlar las tareas de su propia área, además de la coordinación con los niveles operativos y auxiliares para la ejecución de tareas.

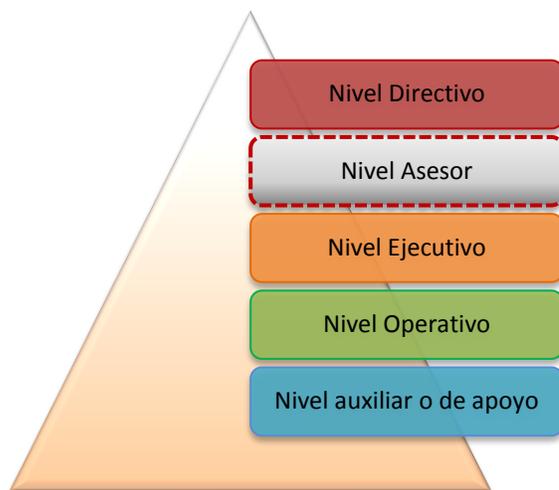
➤ **Nivel Operativo**

Constituye el nivel más importante de la organización y es el responsable directo de la ejecución de las actividades básicas de la organización, siendo el pilar fundamental.

➤ **Nivel Auxiliar o de Apoyo**

Apoya a los otros niveles de la organización, en la prestación de servicio, en forma oportuna y eficiente.





Después de establecer los niveles jerárquicos con los que contara la ONG APG – Bolivia, se realizara el organigrama con la nuevas disposiciones de cargos, mejor distribución de empleados, además tomando en cuenta las necesidades que tiene la organización de nuevo personal especializado.

Gráfico N° 15
Organigrama Propuesto para la ONG APG-Bolivia



Fuente: Elaboración propia

En el organigrama propuesto observamos los 5 niveles jerárquicos, que permitirá dar a conocer a cada uno de los trabajadores, su ubicación dentro la organización, además de saber quién es su superior directo y quiénes sus dependientes.

Se incorporaron puestos adicionales de acuerdo a las necesidades inmediatas en la organización, además que se redistribuyó a los empleados con los que se contaba actualmente en busca de maximizar el desempeño de funciones dentro de la ONG.⁵²

En base al organigrama propuesto con las respectivas adecuaciones a la realidad que vive actualmente la ONG-APG Bolivia y el tipo de proyectos que realiza es que se cuenta con cuatro áreas a nivel ejecutivo:

- Área administrativa
- Área de desarrollo de proyectos
- Área de desarrollo tecnológico
- Área de asesoría y seguimiento

Adicionalmente la ONG-APG Bolivia cuenta con políticas que garantizan el desempeño de sus funciones con satisfacción tanto de los trabajadores como de los clientes, también se cuenta con un reglamento interno para dar orden dentro de la organización.⁵³

6.4.3. Paso III Asegurar una Toma de Decisiones Efectiva

Uno de los principales determinantes del buen desempeño de una organización es su capacidad de tomar y ejecutar decisiones oportunas, de calidad y de alto impacto. Es por esto que al ejecutar la reestructuración de la organización, es fundamental ajustar y/o mejorar la capacidad de una empresa para manejar sus decisiones en el marco de una nueva visión u objetivos estratégicos.

Esta etapa desarrolló la reestructuración de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo dentro de la organización, además de los modelos de contratos de trabajo respectivo. Junto a esto, los factores claves para asegurar una toma de decisiones efectiva son:

⁵²De manera complementaria a este punto se cuenta con un Reglamento Interno elaborado para la ONG-APG Bolivia que se encuentra detallado en el ANEXO N° 1 de la propuesta

⁵³ Las políticas propuestas para la ONG-APG Bolivia se encuentran redactadas en el ANEXO N° 2 de la Propuesta.



- Definir una adecuada delegación y descentralización para evitar cuellos de botella;
- Establecer competencias y herramientas adecuadas para el desarrollo de recomendaciones sólidas y de calidad;
- Definir mejores prácticas y estándares para el desarrollo eficiente y participativo del proceso decisional,
- Establecer mecanismos de control y seguimiento para decisiones y compromisos acordados.

6.4.3.1. Manuales de Procesos y Procedimientos

Uno de los elementos fundamentales para el correcto funcionamiento organizacional es contar con procesos y procedimientos que facilite el alcanzar los objetivos planteados para el éxito de una organización, para alcanzar tal cometido es que a continuación, se presenta el formato del Manual de Procesos y Procedimientos a implementarse dentro de la ONG APG-Bolivia, explicado detalladamente para su correcta aplicación.

 <p>APG APOYO A LA PRODUCTIVIDAD EN GLOBALIZACIÓN • BOLIVIA</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS</p>
<p>1. NOMBRE DEL PROCESO: Se anotará el título del proceso que corresponda</p>	
<p>2. OBJETIVO DEL PROCESO: Escribir el objetivo o resultado que se pretende alcanzar con el proceso en cuestión.</p>	
<p>3. NÚMERO Y NOMBRE DE LOS PROCEDIMIENTOS QUE COMPONE EL PROCESO: En este espacio se anotara de forma enumerada todos los procedimientos que componen cada proceso.</p>	
<p>4. INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO: Se registra todos los elementos que constituyen la materia prima o insumos que ingresan para constituir el proceso. Indica las fechas de elaboración y actualización del documento, así como los responsables de su preparación y ajuste.</p>	

5. UNIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO: En este lugar se anotaran todas las unidades que en diferentes momentos forman parte del proceso en cuestión.		
6. UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCESO: Se deberá consignar una unidad responsable del proceso.		
7. REGISTROS, FORMULARIOS Y/O IMPRESOS: Se anotaran los registros, formularios y/o impresos, que forman parte del proceso.		
8. PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO: Se anotara los productos finales generados por el proceso		
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	FECHA:
FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	MODIFICACIONES:	Indica las fechas de elaboración y actualización del documento y responsables de su preparación o ajuste.

A continuación se describe el manual de procedimientos para las actividades llevadas a cabo dentro de la ONG APG-Bolivia:

 <p>APG APOYO A LA PRODUCTIVIDAD EN GLOBALIZACIÓN • BOLIVIA</p>	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>
1. NOMBRE DEL PROCESO AL QUE PERTENECE EL PROCEDIMIENTO: Registrar el nombre del proceso	
2. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Registrar el título del procedimiento.	
3. OBJETIVO DEL PROCESO: Escribir el objetivo o resultado que se pretende alcanzar con el procedimiento.	
4. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO Se deberá detallar toda la secuencia o relación del procedimiento, por orden cronológico y secuencial, describiendo con el mayor detalle posible todas las	

tareas que correspondan realizar a todos los funcionarios, incluyendo el cargo a quien le toca ejecutar la tarea o trabajo específico.

Se describirá el procedimiento en forma de texto, literal y descriptiva con detalle mínimo de todas las tareas que se deben realizar para ejecutar bien el trabajo.

Incluirá la descripción detallada de los instrumentos de apoyo de las diferentes tareas como ser: formularios, registros, reportes, número de copias, destino y toda información que aclare la forma de ejecutar el trabajo de los trabajadores.

ELABORADO POR:	APROBADO POR:	FECHA:
FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	MODIFICACIONES	Indica las fechas de elaboración y actualización del documento y responsables de su preparación o ajuste.

6.4.3.2. Procedimiento para Reclutamiento y Selección de Personal de la ONG APG-Bolivia

En este punto se muestra la metodología para el proceso de reclutamiento y selección de personal a implementarse dentro de la ONG APG-Bolivia

6.4.3.2.1. Manual de Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

A continuación se presenta el manual de procesos y procedimientos de reclutamiento y selección para la ONG APG-Bolivia

 <p>APG APOYO A LA PRODUCTIVIDAD EN GLOBALIZACIÓN • BOLIVIA</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS</p>
<p>1. NOMBRE DEL PROCESO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</p>	
<p>2. OBJETIVO DEL PROCESO: Proporcionar a la Organización una guía eficiente para el reclutamiento de personal, selección e integración, que permita a la ONG personal idóneo que contribuyan eficientemente al logro de objetivos.</p>	
<p>3. NÚMERO Y NOMBRE DE LOS PROCEDIMIENTOS QUE COMPONE EL PROCESO:</p> <p>1. Reclutamiento</p>	

2. Selección de Personal		
<p>4. ÁREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO:</p> <p>Las Unidades que intervienen en el desarrollo de los proyectos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Área Administrativa - Área de Desarrollo de Proyectos - Área de Desarrollo tecnológico <p>Cada Coordinador de Área participara del proceso para la selección de personal requerido.</p>		
<p>5. ÁREA RESPONSABLE DEL PROCESO:</p> <p>El área principal encargada del proceso es el Área Administrativa.</p>		
<p>6. REGISTROS, FORMULARIOS Y/O IMPRESOS:</p> <p>Los principales documentos para el reclutamiento y selección de son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formulario de Nomina de Postulantes - Formulario de Evaluación Curricular - Formulario de Evaluación Técnica - Formulario de Evaluación de Cualidades Personales y Aptitudes - Modelo de Entrevista (Cualidades Personales) - Formulario de Evaluación de Selección 		
<p>7. PRODUCTO QUE GENERA EL PROCESO:</p> <p>Contratación de personal calificado para la ONG APG – Bolivia</p>		
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	FECHA:
FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	MODIFICACIONES	



6.4.3.2.2. Manual de procedimiento de reclutamiento propuesto para la ONG APG-Bolivia

 <p>APG APOYO A LA PRODUCTIVIDAD EN GLOBALIZACIÓN • BOLIVIA</p>	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>
<p>9. NOMBRE DEL PROCESO AL QUE PERTENECE EL PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</p>	
<p>10. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Reclutamiento de Personal</p>	
<p>11. OBJETIVO DEL PROCESO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Obtener un conjunto de candidatos preparados para la selección de personal. 	
<p>12. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO</p> <p>Primera Etapa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El jefe de área debe informar del personal que requiere, este puede ser temporal o fijo, dependiendo de la actividad que vaya a realizar, también debe especificar los requisitos que requiere del nuevo profesional. 2. El Área Administrativa deberá analizar la solicitud de personal, de acuerdo de la disponibilidad de presupuestos de cada proyecto. <p>Segunda Etapa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posterior a la aprobación de la primera etapa, se procede al inicio del Proceso de Reclutamiento 2. La invitación Directa, se efectuara: <ul style="list-style-type: none"> • Personas que hayan trabajado en la organización y que reúna méritos profesionales además que cumpla los requisitos del actual manual de puestos. 	

3. Se realizara una convocatoria interna como externa, siempre tomando en cuenta el perfil del profesional que se busca.

Se realizara, en primera instancia, Convocatoria interna para poder brindarles a los empleados de la organización oportunidades de ser promovidos en un mayor nivel jerárquico.

En caso de que no exista postulaciones de los empleados, sea insuficiente o no cumplan las exigencias del cargo, se realizara una Convocatoria Pública Externa la cual se llevara a cabo de la siguiente forma:

- **Selectiva**

Se realizara la búsqueda de profesionales tanto en instituciones de formación profesional, colegios de profesionales, de acuerdo al puesto necesitado.

Se enviara invitaciones para postulaciones de sus profesionales, logrando que haya gran cantidad de postulaciones, y se pueda realizar una mejor selección de personal.

- **No selectiva**

Se utiliza como mecanismo el aviso en un periódico de circulación nacional, el cual debe ser específico y de acuerdo a las características y requerimientos del puesto.

El tiempo dependerá de las cantidades de postulantes, si no se tiene respuestas de profesionales, se volverá a lanzar la publicación.

Para el personal eventual se tomar en cuenta principalmente a profesionales que pertenecieron a la organización, ya que se tiene referencias de los trabajos realizados, sin embargo si no se tiene un profesional que cumpla con las requisitos se seguirá el mismo procedimiento.

Tercera Etapa

Concluida la etapa de recepción de cartas de solicitud con el Currículum Vitae adjunto se deberá realizar a todos los postulantes en el FORMULARIO DE NOMINA DE POSTULANTES.

<ol style="list-style-type: none"> 1. A 2. B 3. ...Z 		
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	FECHA:
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	MODIFICACIONES	

6.4.3.2.3. Manual de procedimientos para la selección de personal

 <p>APG APOYO A LA PRODUCTIVIDAD EN GLOBALIZACIÓN • BOLIVIA</p>	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>
<p>1. NOMBRE DEL PROCESO AL QUE PERTENECE EL PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</p>	
<p>2. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Selección de Personal</p>	
<p>3. OBJETIVO DEL PROCESO: Elegir al profesional preparado con las características del puesto a cubrir.</p>	
<p>4. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO</p> <p>Primera Etapa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Para seleccionar a un postulante en el puesto que se convoca se realizaras pruebas a cargo del Coordinador Administrativo. 2. El encargado se encargara de definir los factores a considerarse, los puntajes mínimos que deben alcanzar los postulantes, de acuerdo con los requerimientos exigidos para el puesto vacante. 3. El proceso de Selección se inicia con la Evaluación Curricular, que es la 	

verificación de los antecedentes de los postulantes, si cumplen o no las especificaciones del trabajo que se pretende cubrir.

Segunda Etapa

A continuación se efectuara el Proceso de la Evaluación de Capacidades técnicas y personales, con propósito de establecer el grado de conocimiento y la experiencia profesional del postulante en el área de trabajo que se desea cubrir.

La técnica a utilizarse en esta etapa es la entrevista, la misma que debe estar relacionada con el puesto para el que se postula.

Una vez realizada la entrevista se deberá establecer las calificaciones finales para cada postulante.

Luego de realizar todo el proceso anteriormente explicado, se deberá decidir la contratación o ascenso del postulante de acuerdo a los parámetros establecidos.

El área administrativa se encargará de la realización del contrato laboral, con las disposiciones y aprobación del Director general, posteriormente la presentación formal al resto del personal.

El proceso de integración, tiene como objetivo familiarizar al nuevo empleado que ingresa a la organización, además de proporcionar información sintetizada en relación a la organización, explicar condiciones de trabajo, explicar las funciones del puesto y entregar el manual de puestos, enseñar las instalaciones, entregar documentación, materiales y equipos.⁵⁴

ELABORADO POR:	APROBADO POR:	FECHA:
FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	MODIFICACIONES	Indica las fechas de elaboración y actualización del documento y responsables de su preparación o ajuste.

⁵⁴ Los manuales mencionados a emplear en el proceso de reclutamiento y selección de personal propuesto para la ONG-APG Bolivia se encuentra en el ANEXO N° 3 de la propuesta



6.4.3.3. Contratos de Trabajo para la ONG APG-BOLIVIA

Después de la etapa de reclutamiento y selección de personal de la ONG-APG Bolivia, es que debemos generar las condiciones necesarias para el desempeño de sus funciones en un ambiente propicio de trabajo, a partir de la elaboración de los respectivos contratos de trabajo.

Se proponen dos tipos de contratos de trabajo para la ONG, enunciados a continuación

1. Uno de carácter temporal.- es el primer contrato que se propone al potencial trabajador de la ONG-APG Bolivia, para que por un lapso de 3 meses, pueda ejercer sus funciones dentro de la organización pero bajo una evaluación y seguimiento del rendimiento, para luego mejorar sus condiciones
2. Uno de carácter permanente.- una vez vencida la etapa de evaluación de rendimiento dentro de la organización, es que se propone mediante un acuerdo de partes, finalizado el periodo de prueba estipulado en el contrato anterior, firmar un nuevo contrato de carácter permanente para brindar todos los beneficios que envuelven a los trabajadores que llegan a formar parte del equipo de trabajo de la ONG-APG Bolivia.

Adicionalmente se cuenta con modelos de contratos de trabajo tanto eventual como permanente.⁵⁵

6.4.4. Paso IV. Definir los Perfiles Necesarios para Lograr los Cambios Esperados

Los buenos resultados se obtienen cuando las personas saben, entienden y están involucradas en lo que deben hacer y además poseen las capacidades y competencias necesarias para realizarlo.

Para lograr esto se debe definir, de forma clara y precisa, las capacidades, roles y responsabilidades de cada puesto de trabajo, los cuales deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, especificando el nivel de delegación

⁵⁵ Los modelos de contratos de trabajo pueden ser visualizados en el ANEXO N° 4 de la propuesta de la ONG-APG Bolivia

para las decisiones requeridas para cada puesto de trabajo (estratégicas, gestión u operativas), asegurando el empoderamiento necesario para lograr los desafíos estratégicos que se plantea la ONG-APG Bolivia.

Esto se logra a partir de la elaboración del manual de puestos, proponer una renovación de los equipos de computación para el personal y una propuesta de relocalización de la ONG para poder contar con mayores ventajas competitivas de cara a los proyectos futuros a desarrollar, todo lo anteriormente mencionado se describe a continuación.

6.4.4.1. Manual de Descripción de Puestos⁵⁶

El manual de descripción de puestos propuesto para la ONG APG-Bolivia es una herramienta que nos permite conocer cuáles son los roles principales a ser desarrollados por parte de los trabajadores de la organización, el mismo se describe de manera general a continuación.

 <p>APG APOYO A LA PRODUCTIVIDAD EN GLOBALIZACIÓN • BOLIVIA</p>	<p>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>
<p>1. NOMBRE DEL PUESTO: Denominación del puesto</p>	
<p>2. NIVEL JERÁRQUICO: El nivel al que pertenece la organización</p>	
<p>3. DEPENDE DE: Dependencia directa del puesto</p>	
<p>4. SUPERVISA A: Empleados dependientes del puesto</p>	
<p>5. FUNCIONES, ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES Que desempeña el puesto</p>	
<p>6. RELACIÓN DE COORDINACIÓN INTERNA: Personal con el que coordina relaciones dentro de la organización</p>	

⁵⁶ El manual debidamente llenado de cada uno de los puestos propuesto para ser implementado dentro de la ONG-APG Bolivia se encuentran en el ANEXO N° 5 de la propuesta.

7. RELACIÓN DE COORDINACIÓN EXTERNA: Personal con el que coordina relaciones fuera de la organización		
8. REQUISITOS MÍNIMO DEL PUESTO: Condiciones necesarias para asumir el puesto.		
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	FECHA:
FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	MODIFICACIONES	Indica las fechas de elaboración y actualización del documento, así como los responsables de su preparación y ajuste.

Fuente: Elaboración propia

Después de completar el paso mencionado anteriormente se hace la distribución de los nuevos equipos de computación acordes a los requerimientos que se tiene por parte de los puestos a ser desempeñados dentro la ONG APG-Bolivia.

Cuadro N° 18
Nueva distribución de equipos de computación para la ONG APG-Bolivia

Equipo	Características	Para:	Precio \$	Precio bs
Computadora de escritorio	Sony VAIO Core i5-3227U-1, 9 ghz, Memoria 6Gb, Disco Duro de 1TB Grabador de DVD Super Multi Drive, HDM, Cardreader 14" LED, Teclado Español WIN8	Director Ejecutivo	850 \$	5916 Bs
Computadora de escritorio	Toshiba Satellite Core i5-3230M-3,2 ghz, Memoria 6Gb, Disco Duro de 750 Gb Grabador de DVD Super Multi Drive, HDM, Card reader Bluetooth, DTS Sound, Mercury Silver 15.6" LED Backlit Win8	Coordinador Administrativo	600 \$	4176 Bs
Computadora de escritorio	Toshiba Satellite Core i5 -3230 M-3,2 ghz, Memoria 6Gb, Disco Duro de 750 Gb Grabador de DVD Super Multi Drive, HDM, Card reader Bluetooth, DTS Sound, Mercury Silver 15.6" LED Backlit Win 8	Coordinador de Proyectos	600 \$	4176 Bs
Netbook Computa	Toshiba Satellite Core i7-3630 - 2.4 GHZ 3.4ghz, Memoria de 8 GB DDR3, Disco De 1	Coordinador de Desarrollo	1150 \$	8004 Bs



dora portátil	TB, BLUE-RAY , VIDEO DE 1 GB, 17,3" LED-backlit , Webcam, Card Reader, Bluetooth, HDMI, W8	Tecnológico		
Netbook Computadora portátil	DELL Inspiron Core i5- 3337U-1,8 ghz, Memoria 6Gb, Disco Duro de 750 Gb Grabador de DVD Super Multi Drive, HDM, Cardreader 14" LED , Teclado Español (Linux)	Responsable de Desarrollo Empresarial	500 \$	3480 Bs
Computadora de escritorio	DELL Inspiron Core i5-3337 U-1,8 ghz, Memoria 6Gb, Disco Duro de 750 Gb Grabador de DVD SuperMulti Drive, HDM, Cardreader 14" LED , Teclado Español (Linux)	Responsable de Desarrollo de Proyectos	500 \$	3480 Bs
Computadora de escritorio	Sony VAIO Core i5-3227 U-1,9 ghz, Memoria 6 Gb, Disco Duro de 1TB Grabador de DVD SuperMulti Drive, HDM, Cardreader 14" LED , Teclado Español WIN8	Responsable de Desarrollo Tecnológico	850 \$	5916 Bs
Computadora de escritorio	Toshiba Satellite Core i7-4700 MQ 2.4 G, Memoria de 8 GB DDR3, Disco Duro de 1 TB DVD RW +DL, HDMI, 15.6" HD-LED Touchscreen, Bluetooth 4.0, DTS Sound, HDMI, Intel HD Graphics, Webcam, Card Reader Win 8	Consultor Arquitectónico	1050 \$	7308 Bs
Computadora de Escritorio	Sony VAIO Core i5 -3227U-1,9 ghz, Memoria 6 Gb, Disco Duro de 1 TB Grabador de DVD SuperMulti Drive, HDM, Cardreader 14" LED , Teclado Español WIN 8	Consultor de Desarrollo Agroambiental	850 \$	5916 Bs
Computadora de escritorio	DELL Core i5 -3227 U- 1,9 ghz, Memoria 4 Gb, Disco Duro de 500GbHDM, Cardreader , Pantalla de 13,3" LED WINDOWS 8	Secretaria	480 \$	3341 Bs
Computadora de escritorio	Toshiba Satellite Core i3- Memoria 4 Gb , Disco Duro de 500 Gb Grabador de DVD SuperMulti Drive, HDM, Cardreader 15.6" LEDBacklitWin8	Asistente General	470 \$	3271 Bs
TOTAL			7900 \$	54984 Bs.

Fuente: Elaboración propia



6.4.4.2. Propuesta de Relocalización para la ONG APG-Bolivia

Para cualquier tipo de empresa, industria o negocio es importante tomar en cuenta criterios de localización, para poder beneficiarse de la obtención de los recursos necesarios, además de la entrega de los productos a los clientes y de tener las ventajas de transporte, acceso a servicios, mano de obra, etc.

Por todo lo enunciado anteriormente, no podemos dejar de lado un tema tan importante como la localización de la ONG-APG Bolivia, tomando en cuenta el hecho de que si bien actualmente se encuentra ubicada en una zona comercial, el factor de su ubicación le generó bastantes dificultades en cuanto a la presentación de sus proyectos y propuestas a las instituciones públicas que en su mayoría se encuentran ubicadas en el centro de la ciudad tal y como se mencionó en el diagnóstico. La ONG-APG Bolivia actualmente tiene la siguiente ubicación:

- ❖ Zona de San Miguel entre la Calle 21 de Calacoto y Adrián Patiño.

Una vez conocida la ubicación exacta de la organización y las dificultades que la misma enfrenta en el desarrollo de sus actividades cotidianas, es necesario tener en cuenta algunos de los factores que afectan las decisiones sobre la localización los mismos se enuncian a continuación:

6.4.4.2.1. Proximidad a los cliente

Los clientes de la organización son instituciones públicas que solicitan los servicios de consultoría mediante convocatorias a las que se presentan varias empresas, las principales entidades de carácter público con las que se trabaja son:

- Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural
- Ministerio de Medio Ambiente y Agua
- Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda
- Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras
- Gobierno Autónomo Municipal de La Paz
- PROBOLIVIA
- Empresa Municipal de Aseo de El Alto

En base a la lista de instituciones públicas mencionadas anteriormente, la ONG-APG Bolivia tiene relación con las mismas mediante la presentación de propuestas y el desarrollo de proyectos en base a las características respectivas que son exigidas por cada entidad, sin embargo la mayoría de las mismas se encuentran ubicadas en el centro de la ciudad en ubicaciones como las siguientes:

- Avenida Camacho,
- Avenida Mariscal Santa Cruz,
- Zona San Pedro
- 20 de octubre, entre Calle Bolívar y Comercio,
- Además de otras no muy concurrentes como en la ciudad de el alto.

Por esta razón la ubicación actual de la ONG - APG Bolivia, no es la óptima ya que la lejanía con los clientes potenciales genera que la realización de negocios presente constantes dificultades, como lo viene haciendo en la actualidad.

6.4.4.2.2. Localización de los Competidores

Al existir una diversa cantidad de competidores según el tema a tratar en los proyectos, es muy difícil delimitar el universo de las organizaciones que también se dedican al desarrollo de proyectos con las características que tiene la ONG-APG Bolivia, por esta razón es más importante, desde el enfoque del presente análisis, antes que conocer la proximidad de la competencia, poder contar con una mayor cercanía con los clientes potenciales, para poder conocer sus necesidades y atenderlas eficientemente.

Por esta razón los criterios de proximidad irán enfocados sobre todo a la cercanía con nuestros clientes potenciales, en el entendido que no se podrá estar cerca de todos, pero si podemos optar por estar ubicados en un lugar que permita que se pueda trabajar con todos de manera eficiente.

6.4.4.2.3. Costos de Transporte y Proximidad a los Clientes

Es importante considerar los gastos en los que incurre en la organización al encontrarse en la zona Sur, los mismos serán sujetos a comparación en el siguiente cuadro:



**Cuadro N° 19
Costos Generales Según Ubicación**

	Costos en la Zona Central (Bs)	Costos en la Zona Sur (Bs)
Gastos en transporte	1,50	2,40
Paquete de hojas bond tamaño carta	28	40
Archivadores de palanca (unidad)	19	25
Impresiones(ocasionalmente)	0,30 (hoja)	1(hoja)
Sobre manila (unidad)	2	2,50
Fotocopias	0.20 (hoja)	0,10 (hoja)
Recarga del tonner de la impresora	90	120

Fuente: Elaboración propia

Como podemos apreciar en el cuadro anterior la relación de costos generales en una ubicación comparada con la otra es considerable sobre todo en el tema de transportes y distancias, esto genera una inflación en el presupuesto que si la localización de la oficina fuera establecida en un lugar estratégico generaría costos relacionados a este rubro subsanables generando que este costo adicional pueda ser asignado a otras actividades de la organización.

6.4.4.2.4. Factores específicos del lugar

Otro factor a tomar en cuenta son la cercanía de empresas que brindan servicios básicos, de telecomunicaciones y banca entre otros, la Zona de San Miguel tiene proximidad, todas las entidades encargadas de brindar esos servicios, sin embargo cuando se requiere hacer trámites en oficinas de entidades públicas, debemos dirigirnos al centro de la ciudad, debido a que la mayoría de estas no cuenta con sucursales en la zona sur, hecho que genera una pérdida de tiempo y dinero para dirigirse a las mismas.

En la siguiente matriz se establecerán algunos de los lugares óptimos para la nueva localización de la organización.



En la primera columna se establece los factores de localización, en la columna N° 2 la ponderación de cada factor, las siguientes columnas son los puntajes correspondientes a cada lugar tomado en cuenta para la nueva ubicación.(esta ponderación será según la siguiente escala : 1= Pésimo; 2 = Malo; 3 = Regular; 4 = Bueno; 5 = Excelente), al finalizar el puntaje asignado al área o lugar.

Cuadro N° 20
Matriz de Preferencias

Factor de localización	Ponderación de cada factor	Puntaje ponderado San Miguel		Puntaje ponderado Av. Arce		Puntaje ponderado Miraflores	
Alquiler	25	2	50	4	100	3	75
Tiempo promedio de viaje	20	1	20	4	80	3	60
Accesibilidad de transporte	10	3	30	4	40	3	30
Accesibilidad de servicios	10	4	40	5	50	4	40
Accesibilidad de clientes potenciales	35	1	35	4	140	4	140
	100		175		410		345

Fuente: Elaboración propia

1. Puntaje Ponderado San Miguel = 175
2. Puntaje Ponderado Av. ARCE / 20 de Octubre = 410
3. Puntaje Ponderado Miraflores = 345

Tomando en cuenta que en este método se pondera la puntuación más alta, la alternativa más factible es la Avenida Arce, debido a que los beneficios son mayores en general, pero sobre todo porque nos permiten tener cercanía con los clientes potenciales.

6.4.4.2.5. Método de Carga y Distancia

En el siguiente se analizó la distancia de las alternativas propuestas, sin embargo al no ser una empresa de carácter industrial, no se calculara la carga, solamente el tiempo que toma llegar al punto de referencia elegido para el respectivo análisis,



la *Avenida Mariscal Santa Cruz* que es el lugar donde mayor concentración de entidades públicas existen.

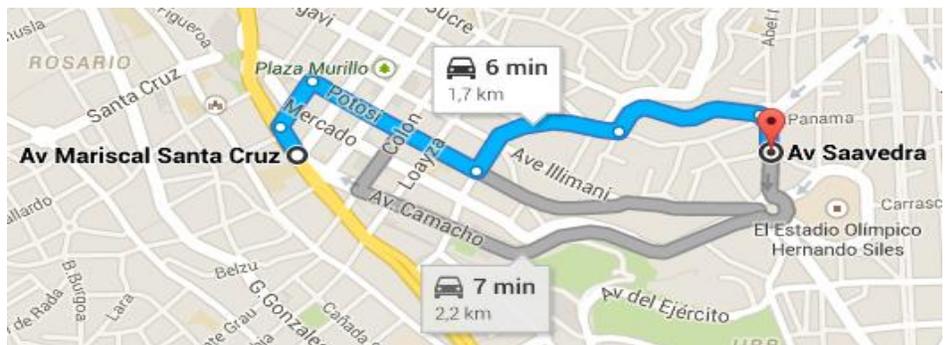
SAN MIGUEL, 22 DE CALACOTO EDIFICIO HUGO



AVENIDA ARCE EDIFICIO PRESIDENTE ARCE



MIRAFLORES AV. SAAVEDRA NRO. 1924



Cuadro N° 21
Tabla Comparativa de Distancia

Punto principal	Destino	Distancia	Tiempo	Características del inmueble	Precio de alquiler mensual
Avenida Mariscal Santa Cruz	San Miguel	11.1 km.	20 minutos en promedio sin tomar en cuenta el tráfico vehicular	Oficina de cuatro ambientes y tres baños accesos de telefonía, cocineta, sala de juntas.	740 dólares
Avenida Mariscal Santa Cruz	Avenida Arce	3.3 km	10 minutos en promedio sin tomar en cuenta el tráfico vehicular	Oficina en La Paz Capital en Alquiler dirección: Av. Arce (La Paz Capital) La Paz 4 ambientes, cocineta, acceso a precioso jardín para hacer eventos, agua caliente, calefacción central, preciosa vista de la ciudad. Soleado.	800 dólares
Avenida Mariscal Santa Cruz	Miraflores	2.2 km.	7 minutos en promedio sin tomar en cuenta el tráfico vehicular	Oficina en La Paz en Alquiler dirección: Miraflores Av. Saavedra La Paz 4 ambientes, agua caliente, calefacción central, Soleado.	750 dólares

Fuente: Elaboración propia

Haciendo un análisis que se limite solamente a los precios y la capacidad de las oficinas propuestas podemos evidenciar que la que se encuentra ubicada en la zona de Miraflores es la más conveniente ya que cuenta con todas las características necesarias y adicionalmente tiene el precio más bajo de alquiler, sin embargo es importante tomar en cuenta todos los otros aspectos que se analizaron en el presente estudio para decidir cuál será la ubicación adecuada para el desarrollo de las funciones de la ONG-APG Bolivia.

6.4.4.2.6. Conclusión de la Relocalización de Planta

En base a todo lo observado en el respectivo análisis se concluye que el mejor lugar de ubicación, tanto en distancia, costo y tiempo son las cercanías de la Av.



Arce, en el Edificio PRESIDENTE ARCE, debido a la proximidad que se tiene con las entidades públicas, adicionalmente desde esa ubicación, los costos de los servicios generales son mucho más bajos en comparación con las otras dos ubicaciones.

6.4.5. Paso V. Asegurar la Aprobación de los Cambios Propuestos en las Personas

Las acciones de gestión de cambio son necesarias para asegurar la apropiación de las mejoras propuestas, minimizando los niveles de resistencia por parte de la organización. Para esto se plantea un modelo de gestión de calidad que deberá garantizar que la ONG APG-Bolivia pueda realizar sus actividades con mayor eficiencia apuntando a la excelencia en el desarrollo de sus procesos y procedimientos.

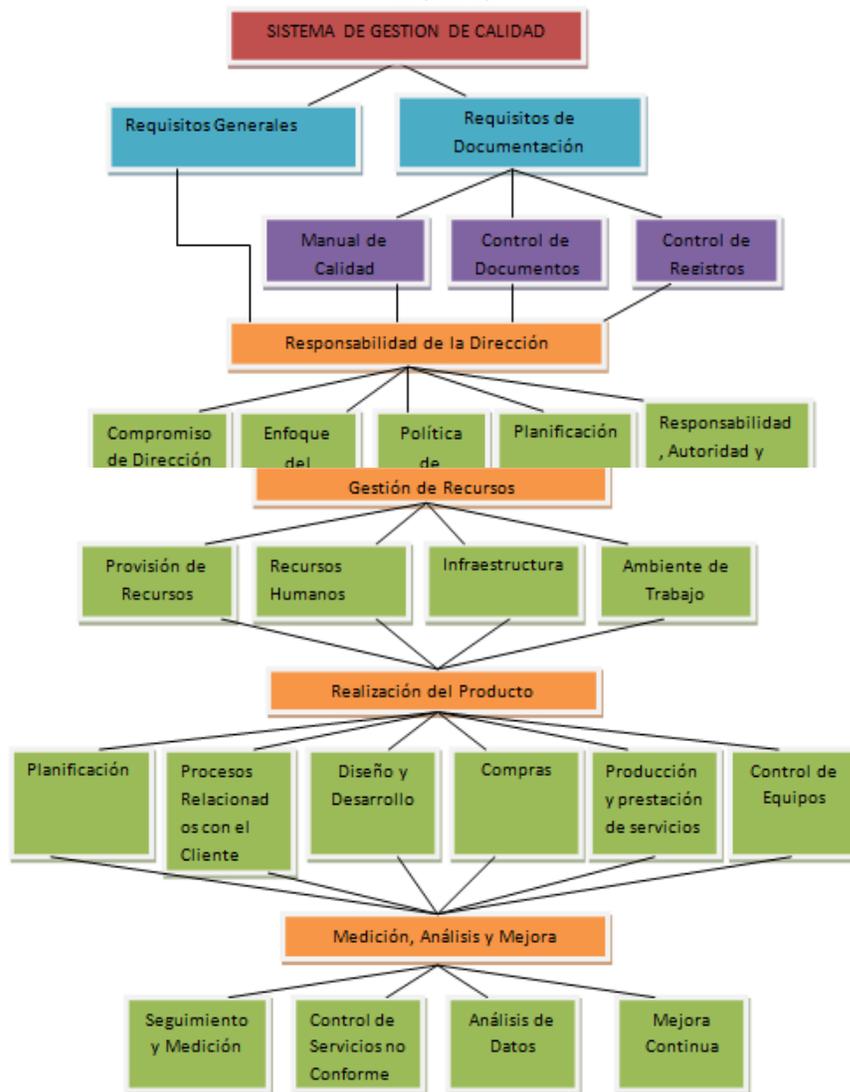
6.4.5.1. Normas de Calidad, Aplicación de la NORMA ISO 9004:2009

La finalidad de la aplicación de la norma ISO 9004:2009 sobre la “**Gestión para el éxito sostenido de una organización**”, dentro de la ONG-APG Bolivia, es colaborar a alcanzar el éxito a través de un enfoque de gestión basado en la calidad organizacional.

El lograr obtener la **certificación ISO 9004:2009** lleva consigo ciertas obligaciones, sin embargo la implantación de este tipo de sistema nos será de ayuda y guía para la ONG-APG Bolivia. Esperando la obtención de beneficios dentro de la misma, sin que esto le suponga ningún otro tipo de obligación.

A continuación se presenta un esquema que resume las actividades llevadas a cabo dentro de la organización basado en la NORMA ISO 9004:2009.

Gráfico N° 16
Sistema de Gestión de Calidad según Norma ISO 9004 para la ONG APG- Bolivia



Fuente: Elaboración Propia ben base al Manual de calidad propuesto para la ONG APG-Bolivia

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

En base a todo lo analizado en el presente trabajo es que se llegaron a las siguientes conclusiones.

- ❖ Se pudo evidenciar que la organización no cuenta con una estrategia que delimite el rumbo a seguir en el corto plazo
- ❖ La estructura orgánica que se maneja es demasiado informal con excepción de la misión que se encuentra bien encausada, debido a la rotación constante de puestos, dificultando que pueda consolidar una estructura que le permita alcanzar sus objetivos.
- ❖ Los procesos no se encuentran definidos generando incertidumbre en los trabajadores de la organización, además de también tener como consecuencia informalidad en el desarrollo de funciones cotidianas.
- ❖ No se tiene definida la cadena de mando dentro de la organización hecho que tiene como consecuencia directa el tener que recurrir a la autoridad máxima debido a que se piensa que es la única que toma todas las decisiones organizacionales.
- ❖ No se tiene procesos de medición de la calidad de los productos que se realizan dentro del a organización hecho que hace que en la mayoría de los casos cuando se realiza la entrega de los mismos, sean devueltos con bastantes observaciones, generando una pérdida de tiempo que puede ser evitable.
- ❖ En base a todas esas dificultades mencionadas es que se llevó a cabo la propuesta realizando un rediseño de la estructura organizacional de la ONG-APG Bolivia de acuerdo a las necesidades actuales de la misma



RECOMENDACIONES

Tras la elaboración de la propuesta respectiva a implementar dentro de la organización, es importante tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Dar a conocer a todo el personal de los resultados que arrojo el estudio, para de esa forma puedan analizar los beneficios que obtienen del mismo
- La implementación de algunos procesos deberá ser gradual debido a que cuando un cambio es impuesto de una forma directa y radical genera un ambiente de incertidumbre y de disconformidad dentro de los trabajadores
- Dar a conocer a todos los trabajadores de la reestructuración de la visión y los objetivos organizacionales para generar en ellos un sentimiento de apego y compromiso dentro de la organización.
- Realizar la dotación de los nuevos materiales e insumos a los trabajadores para que se sientan más motivados, y realicen sus funciones de manera eficiente.
- La capacitación debe ser constante dentro de los trabajadores de la organización para de esa forma tener un equipo de trabajo competente en busca del logro de los objetivos
- Para lograr una reestructuración organizacional exitosa, la organización no sólo debe limitarse a hacer cambios en un organigrama, sino que además debe involucrar a las personas con el logro de las nuevas metas propuestas, diseñar una estructura alineada a los procesos y procedimientos además de los objetivos estratégicos, asegurar una toma de decisiones efectiva y contar con los perfiles correctos para cumplir con los requerimientos del negocio.
- Adicionalmente se debe tener una unidad encargada de la implementación y seguimiento de los cambios propuestos en el presente documento, para hacer un seguimiento o realizar cambios o mejoras que se puedan dar en el procesos de la implementación, en busca de lograr que la organización pueda mejorar su estructura de forma eficiente, y de esa forma alcanzar sus objetivos planteados.



ANEXOS

ANEXOS DIAGNOSTICO

ANEXO N° 1: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL COORDINADOR DE LA ONG APG – BOLIVIA

Preguntas de la Entrevista	Respuestas Coordinador ONG APG Bolivia
1.- ¿Usted considera que la organización actualmente está cumpliendo sus objetivos?	Según el Coordinador, la organización no está cumpliendo los objetivos sin embargo aún no conoce las razones ni se ha realizado un análisis al respecto. Por esta razón el presente trabajo dirigido es de gran ayuda para la ONG, para poder buscar soluciones a los problemas que tiene la organización actualmente.
2.- Según su criterio ¿Cuál es el principal problema por el que atraviesa la organización? (Si hubiese alguno)	Para el Coordinador los problemas por los que atraviesa la ONG son varios, pero las principales radican en las áreas de organización y planificación.
3.- ¿Usted cree que la estructura organizacional que se maneja actualmente es la adecuada? ¿Podría describirla brevemente?	La estructura organizacional no es la adecuada, sin embargo creé que las deficiencias se deberían resolver luego de un análisis organizacional, ya que conlleva a que el personal no conozca los objetivos de la organización, como también tenga dificultades en el cumplimiento de sus tareas.
4.- ¿Cuán importante son los trabajadores para la organización?	El personal es vital, porque de ellos depende la realización de las propuestas, es importante contar con personal preparado ya que sus capacidades y conocimientos son esenciales para la realización de las propuestas de los proyectos, los cuales son cruciales para la continuidad y crecimiento de la organización.
5.- ¿Usted implementa algún estilo de dirección? ¿Cuál es?	El estilo de dirección que el Coordinador implementa a la Organización es por jerarquías, sin embargo por el momento no es el adecuado, ya que el coordinador es la autoridad máxima y todos los empleados me responden directamente.
6.- Según su criterio, ¿Cuáles son los factores que le permitirán alcanzar los objetivos de la organización satisfactoriamente? (enunciar)	Los instrumentos necesarios que ayudaran a cumplir los objetivos son: <ul style="list-style-type: none"> - Manual Organizacional y su aplicación - Planificación - Plan estratégico y su aplicación. Puesto que actualmente la organización no cuenta con estos instrumentos plasmados de forma escrita, y no se les da a conocer a los empleados ni los parámetros de la organización, ni actividades y procesos de desarrollo de los proyectos.



ANEXO N° 2: MODELO DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA ONG APG - BOLIVIA

CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS

Cargo Actual:

Objetivo: Recabar información para elaborar el diagnóstico de la situación de la Organización tomando como base la percepción de los trabajadores.

Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una (x) o completando la pregunta (según corresponda) su respuesta:

1.- Usted ¿cuánto tiempo lleva trabajando en la ONG APG - Bolivia?

2.- Usted ¿Conoce la misión de la organización?

Sí No

3.- Usted ¿Conoce la visión de la organización?

Sí No

4.- Usted ¿Conoce los objetivos que tiene la ONG APG - Bolivia?

Sí No

5.-. Según su criterio, La organización cuenta con:

Una estructura orgánica, definida y formalizada

Una estructura orgánica, definida que no está formalizada

No cuenta con Estructura orgánica adecuada

No conoce la Estructura Orgánica

6.- Usted ¿Conoce su puesto dentro del organigrama de la Organización?

Sí No

7.- Según usted, El coordinador:

Delega funciones entre todo el personal

En ocasiones solo al personal de confianza

Realiza la mayor parte de las actividades

8.- Las actividades que se realizan dentro de la organización, según su criterio son:

Adecuadas

Necesitan redefinirse

9.- Usted ¿tiene claro cuáles son las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización? ¿Cuáles son?

10.- ¿Las funciones que usted desempeña en la ONG corresponden al cargo que fue asignado? ¿Cuáles son?

11.- ¿De qué forma se le hizo conocer las funciones correspondientes a su cargo al momento de ingresar a la organización?

12.- ¿Qué tan bien le mantiene informado su jefe inmediato sobre las actividades de la organización

Nunca comunica nada

Parece que él tampoco está bien informado

Él me informa a veces

Él me informa la mayoría de las veces

Siempre me informa

13.- Usted ¿Considera que otro empleado de otra área realiza las mismas actividades que usted?

14.- ¿Que tan satisfecho se siente con la escala salarial y la modalidad de pago?

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Medianamente satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho

15.- ¿Según su criterio cuales son las mayores dificultades de la organización?



ANEXO N° 3: RESULTADO DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES

Se realizó la encuesta a los dos supervisores de los proyectos con los que actualmente se mantiene una relación laboral, uno perteneciente a PROBOLIVIA (Ing. Alcides Casas) y el segundo perteneciente al VICEMINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO DE MEDIANA Y GRAN ESCALA (Ing. Raúl Sandoval), tanto el formato como la respuesta de los mismos se detalla a continuación.

ENCUESTA PARA EL CLIENTE

NOMBRE:
CORREO ELECTRÓNICO:

A continuación se presenta una serie de preguntas acerca de la relación que mantiene su institución y la ONG-APG Bolivia, encerrar en un círculo la respuesta que vaya acorde con su percepción.

1.- ¿La atención y cortesía brindado por el personal a cargo del proyecto asignado por nuestra institución ha sido?:

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Deficiente

2.- ¿El tiempo de entrega de nuestro producto ha sido?:

- De acuerdo a los plazos establecidos
- Antes del plazo establecido
- Con un ligero retraso en el plazo establecido
- Con mucho retraso en el plazo establecido

3.- ¿Cómo califica la calidad de los productos que ofrece APG-Bolivia?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Deficiente

4.- ¿Cómo califica la calidad profesional del personal que le fue asignado para el desarrollo de su producto?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Deficiente

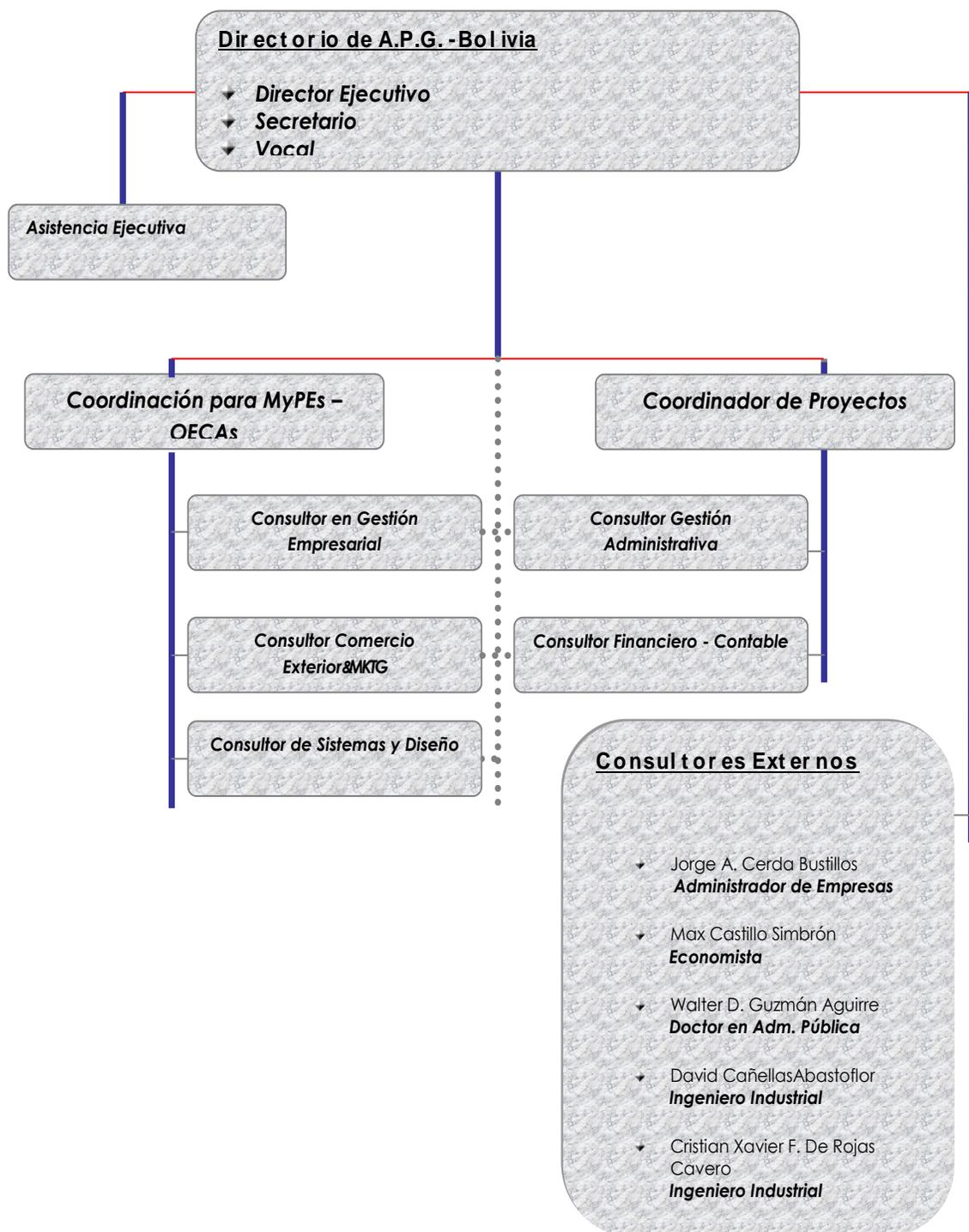
5.- ¿Las quejas, sugerencias o reclamaciones han sido respondidas de forma?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Deficiente

6.- ¿Qué nuevas necesidades le gustaría que fueran cubiertas por parte de la ONG APG-Bolivia?

7.- Tiene alguna sugerencia o comentario adicional que hacerle a la ONG APG-Bolivia

ANEXO N° 4: ORGANIGRAMA DE LA ONG APG-BOLIVIA EXTRAÍDO DE LA MEMORIA INSTITUCIONAL



Fuente: Memoria Institucional de ONG APG-Bolivia

ANEXO N° 5: PERSONAL ACTUAL DE LA ONG APG – BOLIVIA

CARGO	NOMBRE	FUNCIÓN PRINCIPAL
Coordinador	Álvaro Castillo Landa	Desempeña las funciones de administración y gerencia general de la organización, es la máxima autoridad dentro de la misma y por el pasan todas las decisiones a tomar dentro de la organización
Consultor en Gestión empresarial	Daniel Lizárraga Quisbert	Encargado de coordinar todas las funciones inherentes a la elaboración de los proyectos que se presentan a las instituciones con las que se tienen convenios, contratos y también las propuestas de proyectos que se presentan a las instituciones públicas.
Consultor Comercial	Fabrizio Saravia Burgos	Las funciones de este trabajador están ligadas fundamentalmente al área mercado/financiera dentro de todos proyectos y propuestas que se presentan.
Responsable en desarrollo empresarial	Dante Besares Escobar	En el desarrollo de los proyectos como también de las propuestas que se presentan a las instituciones con las que se tiene convenios como también con las que se tiene con instituciones del estado , este trabajador se encarga de desarrollar lo inherente al área administrativa/organizacional de las propuestas y proyectos
Responsable en desarrollo empresarial	Mayerlin Fernández López	En el desarrollo de los proyectos como también de las propuestas que se presentan a las instituciones con las que se tiene convenios como también con las que se tiene con instituciones del estado , este trabajador se encarga de desarrollar lo inherente al área administrativa/organizacional de las propuestas y proyectos
Desarrollo de sistemas informáticos	David Sanabria Rocha	Encargado del desarrollo de los programas informáticos de los proyectos que así lo requieran, pero también está a cargo de realizar el mantenimiento de los equipos informáticos.
Desarrollo de sistemas informáticos	José Miguel Ramírez	Encargado del desarrollo de los programas informáticos de los proyectos que así lo requieran, pero también está a cargo de realizar el mantenimiento de los equipos informáticos
Desarrollo de sistemas mecánicos	Mauricio Delgadillo	Encargado de la ejecución de propuestas de mejoras de maquinarias de los sectores que se priorizan por la organización desde un enfoque mecánico.
Asistente	Amilkar Contreras Castro	Encargado de brindar apoyo a todas las áreas que así lo requieran dentro de la organización para optimizar los procesos.
Asistente	Guillermo Padilla Escobar	Encargado de brindar apoyo a todas las áreas que así lo requieran dentro de la organización para optimizar los procesos.
Secretaria	Marcia Rita Mercado	Encargada de la asistencia general del coordinador y de realizar todas las tareas administrativas de la organización, adicionalmente debe cumplir funciones de apoyo al resto de los miembros de la organización situación así lo requiere.



ANEXO N° 6: ESCALA SALARIAL DE LA ONG APG - BOLIVIA

Cabe hacer mención que la escala salarial se la maneja de manera interna y directa con cada trabajador pero en base a conversaciones con los propios trabajadores podemos percibir que la remuneración a los trabajadores oscila dentro de los siguientes montos.

- 4500 Bs. A los profesionales con estudios de post grado
- 3500 Bs. A los profesionales con estudios de Pre grado
- 2200 Bs. a los profesionales con estudios de Pre grado pero sin título de provisión Nacional
- 1600 Bs. A los trabajadores que sirve de apoyo y soporte técnico.
- 900 Bs. A los trabajadores que cumplen sus funciones de apoyo en tiempo parcial o medio tiempo

ANEXO N° 7: CARACTERÍSTICAS DE LA INFRAESTRUCTURA DE LA ONG APG - BOLIVIA

Las instalaciones cuentan con las siguientes características

- Cuenta con 6 ambientes para adecuarlos como oficinas principales
- Cuenta con espacios para colocar escritorios en el área de recepción del ambiente
- Cuenta con los servicios de luz, agua, dos líneas telefónicas internet de alta velocidad
- Cuenta con tres baños
- Una sala de reuniones
- Ascensor (en caso de ser necesario)

ANEXO N° 8: JERARQUIZACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL ANÁLISIS FODA

La jerarquización de los componentes del análisis FODA fueron realizados en base a los criterios que se vieron convenientes tanto por los elaboradores del presente documento como también por parte del Coordinador de la ONG APG-Bolivia en una escala del 1 al 10 de acuerdo a la importancia que tiene cada elemento dentro de su factor respectivo.

JERARQUIZACIÓN DE LAS FORTALEZAS

Posición	Fortalezas	Miembros del equipo			TOTAL PROMEDIO
		Coordinador A. C.	D. B.	M. F.	
1	Posee los requerimientos legales para su funcionamiento	5	5	5	5
2	Presenta productos de calidad	9	7	9	8
3	Está al tanto de las necesidades de los clientes	7	7	8	7
4	Cuenta con una infraestructura cómoda para la realización de actividades	8	7	5	7
5	Cuenta con un personal comprometido con la organización	9	8	8	8
6	Cuenta con la posibilidad de expandir sus competencias a partir de los requerimientos que se tiene por parte de los proyectos	8	7	6	7
7	Constante investigación de los sectores involucrados en los proyectos	8	9	7	8

Posicionamiento final de las Fortalezas

1. Constante investigación de los sectores involucrados en los proyectos
2. Cuenta con un personal comprometido con la organización
3. Presenta productos de calidad
4. Cuenta con la posibilidad de expandir sus competencias a partir de los requerimientos que se tiene por parte de los proyectos
5. Está al tanto de las necesidades de los clientes
6. Cuenta con una infraestructura cómoda para la realización de actividades
7. Posee los requerimientos legales para su funcionamiento



JERARQUIZACIÓN DE LAS DEBILIDADES

Posición	Debilidades	Miembros del equipo			Total promedio
		Coordinador A. C.	D.B	M. F.	
1	La visión y los objetivos no están bien definidos y tampoco son dados a conocer a los trabajadores para su cumplimiento.	9	9	10	9
2	No cuenta con manual de organización, funciones y manual de procedimientos.	7	8	8	8
3	No cuentan con un sistema de contratación de personal.	8	8	7	8
4	No cuenta con un proceso establecido para la realización de las actividades	8	8	6	7
5	No cuenta con los equipos necesarios, ya que se encuentran en mal estado.	7	7	5	6
6	Las oficinas no se encuentran ubicadas en un lugar estratégico.	5	9	8	7
7	Falta de delimitación de tareas.	6	8	6	7
8	Falta de personal de apoyo para las áreas de mayor trabajo	7	7	9	8
9	Constante rotación de personal en el desarrollo de las funciones cotidianas	8	8	7	8

Posicionamiento final de las Debilidades

1. La visión y los objetivos no están bien definidos y tampoco son dados a conocer a los trabajadores para su cumplimiento.
2. No cuenta con manual de organización, funciones y manual de procedimientos.
3. Falta de personal de apoyo para las áreas de mayor trabajo
4. Constante rotación de personal en el desarrollo de las funciones cotidianas
5. No cuentan con un sistema de contratación de personal.
6. Las oficinas no se encuentran ubicadas en un lugar estratégico.
7. Falta de delimitación de tareas.
8. No cuenta con un proceso establecido para la realización de las actividades
9. No cuenta con los equipos necesarios, ya que se encuentran en mal estado.



JERARQUIZACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES

Posición	Oportunidades	Miembros del equipo			TOTAL PROMEDIO
		Coordinador A. C.	D. B.	M. F.	
1	Diversificación de productos relacionados	5	5	5	5
2	Conoce todo los procesos para la presentación de propuestas.	7	7	7	8
3	Conoce las exigencias de las distintas entidades para la presentación de propuestas.	9	9	8	9
4	No existe competencia directa	6	5	6	6
5	Atención a nuevas necesidades de los clientes	5	5	5	5
6	Tamaño de mercado	8	7	8	8
7	Atender a grupos adicionales de clientes	6	6	6	6

Posicionamiento final de las Oportunidades

1. Conoce las exigencias de las distintas entidades para la presentación de propuestas.
2. Tamaño de mercado
3. Conoce todo los procesos para la presentación de propuestas.
4. Atención a nuevas necesidades de los clientes
5. Atender a grupos adicionales de clientes
6. Crecimiento rápido del mercado
7. Diversificación de productos relacionados



JERARQUIZACIÓN DE LAS AMENAZAS

Posición	Amenazas	Miembros del equipo			TOTAL PROMEDIO
		Coordinador or A. C.	D. B.	M. F.	
1	Tendencias desfavorables en el mercado	5	5	4	5
2	Diversidad de competidores según el tema.	6	9	8	8
3	Cambios en la legislación	7	9	5	7
4	Conflictos sociales	8	7	7	7
5	Conflictos gremiales	5	6	4	5
6	Los requisitos de las empresas públicas son bastante exigentes	8	9	9	9
7	Los tramites que se realizan tanto para la garantía para la seriedad de la propuesta afecta a la no presentación de la misma.	9	9	8	9

Posicionamiento de las Amenazas

1. Los requisitos de las empresas públicas son bastante exigentes.
2. Los tramites que se realizan tanto para la garantía para la seriedad de la propuesta afecta a la no presentación de la misma.
3. Diversidad de competidores según el tema.
4. Conflictos sociales
5. Cambios en la legislación
6. Tendencias desfavorables en el mercado
7. Conflictos gremiales



ANEXOS PROPUESTA

ANEXO Nº 1: REGLAMENTO INTERNO

El presente reglamento interno comprende un total de 18 capítulos y 58 artículos los mismos que por un factor de espacio en la delimitación de los anexos no pueden ser reflejados en su totalidad en el presente documento, visualizando solo la primera parte del mismo, pero si se los presentará completos en la defensa del mismo.

CAPÍTULO I

ART. 1º—El presente reglamento interno de trabajo prescrito por la ONG-APG Bolivia a sus disposiciones quedan sometidos tanto la propia organización como todos sus trabajadores. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, que sin embargo sólo pueden ser favorables al trabajador.

CAPÍTULO II

Condiciones de admisión

ART. 2º—Quien aspire a desempeñar un cargo en la ONG-APG Bolivia debe hacer la solicitud por escrito para su registro como aspirante y acompañar los siguientes documentos:

- a) Cédula de Identidad o Pasaporte en caso de ser un aspirante extranjero.
- b) Curriculum Vitae respaldado.
- c) Certificado del último empleador con quien haya trabajado en que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada y el salario devengado.
- d) Certificado de sus supervisores o jefes con los que haya trabajado sobre su conducta y capacidad y en su caso del plantel de educación donde hubiere estudiado.

ANEXOS N° 2: POLÍTICAS DE LA ONG-APG BOLIVIA

La implementación de políticas propuestas para implementarse dentro de la ONG APG-Bolivia comprende un total de 8 políticas detalladas para mejorar el desenvolvimiento organizacional de la ONG, sin embargo, por un factor de espacio en la delimitación de los anexos, no pueden ser reflejados en su integridad en el presente documento, pero si se los visualizara completos en la defensa del mismo.

1.- POLÍTICA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROPÓSITO: Mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de la organización, que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la ONG-APG Bolivia.

2.- POLÍTICA SALARIAL

PROPÓSITO: Crear un sistema de remuneración ordenado, equitativo tanto para la organización como también para los empleados, que motive eficazmente el trabajo productivo y el cumplimiento de los objetivos y metas que pretende la ONG-APG Bolivia.

3.- POLÍTICA DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

PROPÓSITO: Establecer las normas aplicables a las actividades de selección y contratación del recurso humano que permitan escoger personas idóneas, que se ajusten a los requerimientos de la Organización y a los perfiles establecidos para alcanzar sus objetivos estratégicos y asegurar su futuro desarrollo.

4.- POLÍTICA DE CAPACITACIÓN

PROPÓSITO: Establecer directrices para desarrollar competencias laborales en sus trabajadores, que contribuyan a conseguir los objetivos organizacionales y la satisfacción de nuestros clientes.

5.- POLÍTICA DE DESARROLLO TECNOLÓGICO

PROPÓSITO: Fijar una dirección para la modernización de la plataforma tecnológica actual de la Organización, su crecimiento y desarrollo, y la



incorporación de nuevos productos y servicios, en función de las tendencias tecnológicas y del mercado.

6.- POLÍTICA DE OPERACIONES

PROPÓSITO: Normar las actividades del área de operaciones, dentro de los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico, para cumplir la misión y buscar alcanzar la visión.

7.- POLÍTICA DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

PROPÓSITO: Crear, estructurar e implantar una eficaz y eficiente gestión de Servicio al Cliente, que estimule y apalanque el desarrollo y crecimiento de la identidad organizacional y cultura de servicio dirigida al cliente.

8.- POLÍTICA ADMINISTRATIVA

PROPÓSITO: Establecer directrices que le permitan a la Organización contar con la logística necesaria para proveer a su personal de un adecuado ambiente de trabajo y los servicios necesarios para el normal desarrollo de sus actividades, asegurando la provisión oportuna de equipos y suministros de oficina y preservando el buen estado de conservación y de seguridad de las instalaciones con que cuenta la ONG-APG Bolivia.

ANEXO N° 3: FORMULARIOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

FORMULARIO DE LA NOMINA DE POSTULANTES

I. IDENTIFICACIÓN

Título de puesto vacante	
Título de Área Solicitante	
Convocatoria	

II. NOMINA DE POSTULANTES

Registre Nombre y Apellidos de cada postulante.

N°	Nombres y Apellidos	N° de Ref. Interna	N° de Ref. Externa	Comentarios
	TOTAL			

Los demás formularios que se utilizaran para el Reclutamiento y Selección de Personal, serán presentados en un documento adicional en el momento de la defensa.

ANEXO N° 4 MODELOS DE CONTRATOS

Como se estipulo en la respectiva propuesta existen dos tipos de contratos de trabajo propuestos para la ONG APG-Bolivia uno por un periodo de prueba y otro de carácter permanente, pero por la delimitación de los anexos en el presente documento solo se visualizara el de carácter fijo.

CONTRATO DE TRABAJO PARA TRABAJADORES FIJOS

EL PRESENTE CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE LA ONG- APG BOLIVIA QUE EN ADELANTE SE DENOMINARA CONTRATANTE, REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR EL SEÑOR ÁLVARO MAX CASTILLO LANDA CON C.I. NÚMERO 4804758 L.P., MAYOR DE EDAD Y HÁBIL POR DERECHO A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA EL COORDINADOR Y EL TRABAJADOR..... CON C.I. NÚMERO....., MAYOR DE EDAD Y HÁBIL POR DERECHO, QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA COMO....., AL TENOR DE LAS SIGUIENTES:

DECLARACIONES

A) Declara EL(NOMBRE DEL PUESTO):.

1. Haber nacido el día..... Años de edad, de nacionalidad..... con domicilio ubicado en la Ciudad de La Paz, y estar en todas las facultades de contraer la presente obligación contractual.
2. Tener los conocimientos y la experiencia necesarios para el adecuado desempeño de las funciones designadas con relación al cargo al que será designado.

B) Declara EL COORDINADOR:

1. Que la empresa, es una Organización No Gubernamental, constituida conforme a las leyes vigentes en el País.
2. Que la misma cuenta con toda la documentación pertinente para el desarrollo de sus actividades estipuladas en las normativas adicionales vigentes en el país.
3. Tener por Objeto Social el desarrollo de proyectos de pre inversión pública, y actividades afines a ese cometido.
4. Utilizará los servicios del NOMBRE DEL CARGO, que servirá de manera directa a las necesidades, tareas, diligencias que la autoridad inmediata

superior, encomiende, así como las mismas obligaciones en plano secundario respecto a las demás áreas de la organización.

C L A U S U L A S

PRIMERA.- el presente Contrato se celebra por tiempo indefinido y en términos del artículo 12 de la Ley General del Trabajo vigente en el país.

SEGUNDA.- El NOMBRE DEL PUESTO se obliga a prestar sus servicios personales subordinados fundamentalmente al COORDINADOR, realizando todas las tareas que se desempeñen en su área llevando a cabo sus funciones bajo la dirección y dependencia principal que le sea impartida como se mencionó con anterioridad por el COORDINADOR y en general todos aquellos que estén relacionados con esa actividad como son de manera enunciativa y no limitativa al resto de las acciones a llevarse a cabo en la organización; Operaciones (Producción), Finanzas (incluyendo las Finanzas corporativas), Contabilidad, Recursos humanos, Legal (Jurídica), Gestión Tecnológica, Investigación y desarrollo, Infraestructura, Planeación, Seguridad, y Gerencia;, sin perjuicio de cualesquiera otros que éste le encomiende, debiendo desempeñar sus servicios en el domicilio de la empresa o en cualquier otro lugar que sea indicado por la misma.

TERCERA.- Los servicios contratados en los términos del presente contrato conforme a la cláusula que antecede los desempeñara el NOMBRE DEL PUESTO en la Ciudad de La Paz, pero el COORDINADOR podrá en cualquier momento fijar al NOMBRE DEL PUESTO realizar sus actividades en otro lugar de trabajo dentro de la ciudad y sus alrededores o en algunos casos fuera de la misma con el consentimiento previo del trabajador.

CUARTA.- Por sus servicios prestados al COORDINADOR, durante la vigencia del presente contrato, el NOMBRE DEL PUESTO percibirá un salario mensual de.....bs, con las deducciones correspondientes de acuerdo a ley, y en concordancia con el propio trabajador, en el que queda comprendido el pago correspondiente a séptimos días y días de descanso obligatorio que establece la Ley General de Trabajo o en que pueda convenir al COORDINADOR. El monto estipulado con relación a los sueldos y salarios puede ser sujeto a modificaciones ya sea de carácter incremental o decreciente de acuerdo a la eficiencia del desarrollo de las funciones que desempeñe el trabajador dentro de la organización.

QUINTA.- Las partes convienen en que los servicios del NOMBRE DEL PUESTO son de carácter estrictamente confidencial, por lo que el puesto para el que será contratada se considerará de confianza para todos los efectos legales.



SEXTA.- La duración de la Jornada de Trabajo será de lunes a viernes, de las 9:00 horas a las 18:30 horas. Con un descanso para reposar y tomar sus alimentos de las 13:00 a las 14:30 horas; tomándolas como mejor convenga al NOMBRE DEL PUESTO Siendo esta la duración máxima de la jornada y quedando estrictamente prohibido el trabajar horas extras sino con el consentimiento previo y permiso por escrito debidamente firmado por el COORDINADOR, en el que se señale, la fecha, las horas, el motivo, y el monto a pagar, sin que exceda de tres horas diarias ni de tres veces por semana.

SÉPTIMA.- Para efectos del Seguro Social el COORDINADOR dará de alta al NOMBRE DEL PUESTO y cubrirá sus aportaciones.

OCTAVA.- El trabajador disfrutará de un periodo anual de vacaciones en los términos del Artículo 44 de la Ley General del Trabajo y sus artículos posteriores, obligándose a firmar constancia de estas así como del pagó de la prima correspondiente.

NOVENA.- El COORDINADOR se reserva el derecho a dar por terminado el presente contrato en cualquier tiempo, en caso de que el NOMBRE DEL PUESTO no cumpla con las obligaciones que contrae y con las que se derivan de la Ley de la Materia.

DECIMA.- El NOMBRE DEL PUESTO reconoce que todos los artículos, estudios, escritos, formatos, expedientes, documentos, libros, mobiliario, información verbal que se le proporcione con motivo de la relación de trabajo, así como los que la propia trabajadora prepare o formule con relación con sus servicios; son propiedad exclusiva del COORDINADOR en todo tiempo y se obliga a conservarlos en buen estado, a no sustraerlos del lugar de trabajo salvo por necesidades de servicio y con autorización expresa y por escrito del COORDINADOR en el momento en que así se requiera por lo que en caso contrario se le responsabilizara de cualquier pérdida o faltante.

DECIMO PRIMERA.- El NOMBRE DEL PUESTO se obliga a no divulgar ninguno de los aspectos de los negocios del COORDINADOR y de la Organización en su integridad, además de no proporcionar a terceras personas, verbalmente o por escrito, directa o indirectamente, información alguna sobre los sistemas y actividades de cualquier clase que observe de COORDINADOR y no en el desarrollo de sus actividades y no mostrara a terceros los documentos, expedientes, escritos, artículos, contratos, bitácora, estados de cuenta, y de mas materiales e información que le proporcione COORDINADOR o que prepare o formule con relación a sus servicios.

DECIMO SEGUNDA.- El NOMBRE DEL PUESTO se obliga no obstante de la rescisión del presente contrato, a no divulgar ni a servirse personalmente de los



negocios del COORDINADOR, que fueren de su conocimiento con motivo de la relación de trabajo ni a proporcionar a terceros la información y documentos señalados en la cláusula que antecede. Para el caso contrario el NOMBRE DEL PUESTO quedara sujeto a la responsabilidad civil por daños y perjuicios que causare a COORDINADOR, así como a las sanciones de carácter penal a que se hiciere acreedor.

DECIMO TERCERA.- EI COORDINADOR reconoce de forma expresa que el periodo de antigüedad del NOMBRE DEL PUESTO comienza a partir de la firma del presente contrato.

DECIMO CUARTA.- Ambas partes contratantes declaran que respecto a las obligaciones y derechos que mutuamente les corresponde en sus respectivas calidades de Patrón y de Trabajadora y que no hayan sido motivo de cláusula expresa en el presente contrato, se sujetarán a las disposiciones de la Ley General del Trabajo.

Leído que fue por ambas partes este documento ante los testigos que también firman e impuestos de su contenido y sabedores de las obligaciones que contraen, lo firman por duplicado en la Ciudad de L a Paz, a los Del año en curso.

FIRMAS

ANEXO Nº 5 MANUALES DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

En el presente anexo se visualizara el manual de descripción de puestos para todos los componentes de la Estructura Orgánica propuesta para la ONG APG-Bolivia, sin embargo debido a la limitación de hojas en la presentación de anexos, solo se presentara un ejemplo con un cargo de importancia dentro de la organización, pudiendo presentarse el manual completo en la defensa del documento.

	<p>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>
<p>13. NOMBRE DEL PUESTO: Director Ejecutivo</p>	
<p>14. NIVEL JERÁRQUICO: Nivel Directivo</p>	
<p>15. DEPENDE DE: Ninguno</p>	
<p>16. SUPERVISA A: Coordinador Administrativo, Coordinador de Proyectos, Coordinador de Desarrollo Tecnológico, Secretaria.</p>	
<p>17. FUNCIONES, ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumple las funciones de Administrador y gerencia general de la organización - Es el representante legal de la organización. - Planear, organizar, dirigir y controlo las actividades de la ONG APG – Bolivia, encaminados al cumplimiento de los objetivos. - Realiza el proceso de contratación, cuando se necesita personal nuevo. - Informar al personal sobre las actividades que la organización realiza. - Evaluar periódicamente el trabajo realizado por los empleados. - Realiza la revisión de las propuestas para la presentación a las entidades convocantes. - Se encarga de la designación de los especialistas, según las exigencias de los proyectos. - Se encarga de la autorización de los pagos a los empleados. - Se encarga de firmar contratos, tramites de la organización. 	

18. RELACIÓN DE COORDINACIÓN INTERNA:

- Coordinador Administrativo, de proyectos, desarrollo tecnológico a quienes les delega funciones y coordina actividades.
- Con todo el personal para la evaluación de desempeño.

19. RELACIÓN DE COORDINACIÓN EXTERNA:

- Personal designado de las entidades para la revisión de las propuestas.
- Representantes de los sectores productivos.
- Beneficiarios de los proyectos.

20. REQUISITOS MÍNIMO DEL PUESTO:

Formación Profesional

- Título Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía, carreras afines.

Especialización

- Grado de Maestría en Administración, Gestión Pública o afines
- Conocimiento del idioma Ingles
- Conocimiento

Otras Competencias

- Liderazgo para el cambio
- Pensamiento Estratégico
- Trabajo en equipo
- Compromiso y Ética
- Capacidad de planificación y organización
- Capacidad de análisis y solución de problemas

ELABORADO POR:	APROBADO POR:	FECHA:
ACTUALIZACIÓN:		
FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	MODIFICACIONES	
RESPONSABLE DE LA ACTUALIZACIÓN:		



ANEXO N° 6 MANUAL DE CALIDAD APG-BOLIVIA

El presente anexo muestra de manera extensa la implementación de la norma ISO 9004:2009, sin embargo por un factor de delimitación de hojas en la presentación de los anexos solo se lo podrá visualizar en forma sintetizada, contando con el documento en extenso en la defensa del respectivo trabajo.

1. INTRODUCCIÓN

Este documento representa el contenido y formato del Manual de Calidad exigido por la norma ISO 9004:2009. Propuesto para implementarse en la ONG-APG Bolivia, implantamos su Sistema de Gestión de la Calidad de forma rápida y sencilla, garantizando la consecución de los certificados en un mediano plazo.

El Manual de Calidad de APG-BOLIVIA y los documentos que del mismo se derivan son de obligado cumplimiento para todos los trabajadores de nuestra organización, los mismos deben velar por su confidencialidad y control.

El Manual de Calidad se compone de ocho apartados coherentes con los requisitos de la norma ISO 9004 Sistemas de gestión de la calidad.

2. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

APG-BOLIVIA es una organización dedicada a las siguientes actividades:

- Desarrollo de proyectos de pre inversión de carácter publico
- Desarrollo de propuestas para la realización de proyectos de carácter social
- Implementación de proyectos de carácter social

3. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

APG-Bolivia, para demostrar la capacidad de proporcionar un servicio que satisfaga las necesidades de sus clientes y que aumente la satisfacción de los mismos, ha decidido implantar un sistema de gestión de la calidad conforme a los requisitos de la norma ISO 9004 El alcance de nuestro sistema de gestión de la calidad es el siguiente:

“Mejorar el desarrollo de las propuestas y el desarrollo de los proyectos que se llevan a cabo dentro de la organización”



4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1. Requisitos generales

APG-BOLIVIA tiene establecido, documentado, implementado y mantenido al día un sistema de gestión de calidad, mejorando continuamente su eficacia, de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9004.

4.2. Requisitos de la documentación

La documentación del sistema de gestión de la calidad de APG-BOLIVIA incluye:

- Una declaración documentada de la política y objetivos de la calidad.
- Un manual de gestión de calidad
- Los procedimientos documentados requeridos por ISO 9004.
- Otros documentos necesarios que garantizan el correcto funcionamiento del sistema de gestión de la calidad.
- Los registros requeridos para demostrar la conformidad con el sistema y con los requisitos de la norma de referencia.

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.1. Compromiso de la dirección

La dirección general de APG-BOLIVIA es la principal responsable en el desarrollo e implementación de nuestro sistema de gestión de la calidad, así como de la mejora continua del mismo.

5.2. Enfoque al cliente

La organización ha diseñado el sistema de gestión de la calidad teniendo en cuenta los requisitos del cliente, la comunicación con el mismo y la medida de la satisfacción del cliente.

5.3. Política de la calidad

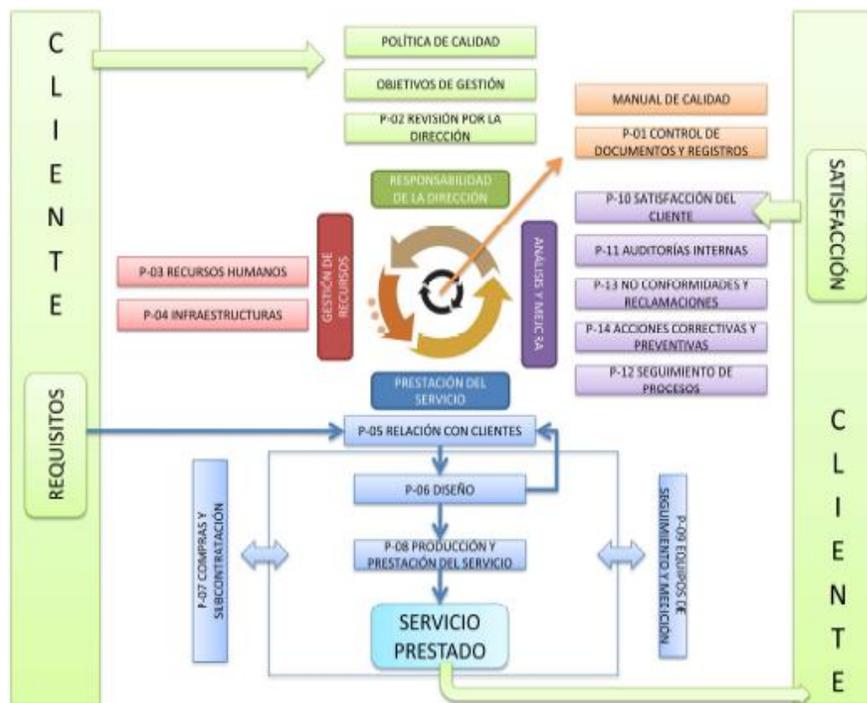
La política de la calidad es definida por la alta dirección de la organización, documentada y archivada como documento del sistema de gestión de la calidad. La política de la calidad es adecuada a la naturaleza de la organización y a las expectativas y necesidades de los clientes.

5.4. Planificación

Los directores de APG-BOLIVIA tienen planificado el sistema de gestión de la calidad para asegurar el logro de los objetivos propuestos y el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9004 y los de nuestros clientes.



En el siguiente gráfico se detallan los procesos llevados a cabo en APG-BOLIVIA y su interacción en el ámbito del sistema de gestión de la calidad.



6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1. Provisión de recursos

APG-BOLIVIA determina y proporciona los recursos necesarios para:

- Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia
- Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

6.2. Recursos humanos

El personal que realiza trabajos que afecten a la conformidad de nuestros servicios y al desempeño del sistema de gestión de la calidad es competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. Para asegurarnos de esta competencia se lleva a cabo lo establecido en el procedimiento P-03 Recursos humanos.

6.3. Infraestructuras

APG-BOLIVIA determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos de nuestros servicios, incluyendo:

- Los edificios y espacios de trabajo
- Los equipos para los procesos (tanto hardware como software)
- Los servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).

7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

APG-BOLIVIA tiene planificados y desarrollados los procesos necesarios para la prestación del servicio. Esta planificación es coherente con la planificación del sistema de gestión de calidad.

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

APG-BOLIVIA planifica e implementa procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora para:

- Demostrar la conformidad con los requisitos del servicio.
- Asegurar la conformidad del sistema de gestión de la calidad.
- Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Bibliografía

- Adolfo, J. (Noviembre 2006). *Desarrollo vs Crecimiento Organizacional*. Mexico.
- Agustin, R. P. (2000). *Administracion de Personal. Relaciones Humanas I Parte*. Mexico: Limusa.
- Asamblea Constituyente de Bolivia, Congreso Nacional. (2008). *Constitucion Politica del Estado*.
- Asamblea Legislativa Plurinacional. (19 de marzo de 2013). *Ley de Otorgacion de Personalidades Juridicas, Evo Morales Ayma*.
- Carlos, M. (1988). *Metodología, Guia para elaborar diseños de investigacion en ciencias economicas, contables y administrativas*. Mexico: McGraw Hill.
- COLMENAREJO, S. B. (2010). *Observación Método de Investigación de Educación Especia*. Madrid.
- Decreto Ley Nº 12760. (6 de agosto de 1975). *Codigo Civil de Bolivia*. Bolivia .
- Enrique, F. B. (2004). *Organizacion de Empresas*. Mc. Graw Hill.
- FERNANDEZ-RIOS, M. (1999). *Diccionario de Recursos Humanos, Organizacion y Direccion*. Mexico: Diaz de Santos.
- Fernando, A. G. (1979). *Administracion de Recursos Humanos* . Mexico: Mc. Graw Hill.
- Honorable Congreso Nacional. (20 de julio de 1990). *LEY No. 1178, LEY DE ADMINISTRACION Y CONTROL GUBERNAMENTALES (SAFCO)*.
- Humberto, R. M. (2011). *Guia Metodologica para la Elaboración del Trabajo de Grado Programa de Maestria IICCA Primera Version*. La Paz Bolivia .
- Idalberto, C. (2005). *Introduccion a la Teoria General de la Administracion*. Mexico: McGraw Hill.
- Jack, F. (2000). *Negocios Exitosos*. Mc. Graw Hill.
- Kaplan, R. y. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona .
- Lexín, A. S. (2004). *Metodos y Tecnicas de Investigacion y Aprendizaje*. La Paz-Bolivia: Catacora.
- M., C. d. (2010). *Historia de las ONG*.
- M., W. R. (1997). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Prentice-Hall.
- Manuel, V. (2005). *Muestreo estadistico: Diseño y aplicaciones*. Santiago de Chile: Universitaria.
- Martin, T. M. (2005). *Teoria y Pensamiento Administrativo*.
- Moore, B. y. (1973). *Como entrevistar*. Madrid: Rialp.
- ONG APG-Bolivia. (junio de 2014). *Memoria Institucional*. La Paz , Murillo, Bolivia .



Organizacion de Naciones Unidas ONU. (s.f.). *www.onu.com*. Recuperado el 2014, de <http://www.un.org/es>

Peña, E. (2012). Analisis de la Ley General del Trabajo.

Ponce, R. (1992). *Administracion Moderna*. Mexico: Limusa.

QUISBERT, E. (2012). *Apuntes Jurídicos "La Constitución Política del Estado"*.

Roberto, H. S. (1997). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill.

Standards.), I. (. (2015). *ISO*. Obtenido de [http://www.iso.org/iso/home.htm?=
=](http://www.iso.org/iso/home.htm?=)