

7D - 776

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



TRABAJO DIRIGIDO

ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE
ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA
EMPRESA NAVIERA BOLIVIANA
(ENABOL)

POSTULANTE: UNIV. MAGALY VALDEZ LOPEZ

TUTOR: Msc. OSCAR MONTALVO CLAROS

La Paz – Bolivia
2005

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mis queridos padres: Felipe y Lucia por darme todo su amor, apoyo incondicional y el constante aliento de seguir adelante; a mis hermanos: Vilma, Gonzalo, Raquel, Patricia y Katherin por estar siempre a mi lado.

A todos ellos porque son mi razón de vivir y a quienes deseo dar lo mejor de este mundo.

ÍNDICE GENERAL

	No. PÁG.
DEDICATORIA	i
ÍNDICE	ii
INTRODUCCIÓN	v

CAPÍTULO I

CONSIDERACIONES GENERALES

1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.3. Objetivos	2
1.4. Alcance	3

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1. Administración.....	4
2.2. Organización.....	5
2.2.1. Organización formal	5
2.3. Diseño organizacional.....	5
2.4. Estructura organizacional.....	5
2.5. División del trabajo.....	6
2.6. Departamentalización.....	7
2.7. Jerarquización	7
2.8. Responsabilidad.....	8
2.9. Delegación.....	8
2.10. Autoridad.....	9
2.10.1. Tipos de autoridad	9
2.10.1.1. Autoridad lineal.....	9
2.10.1.2. Autoridad funcional.....	10
2.10.1.3. Autoridad staff.....	10
2.11. Coordinación.....	11
2.12. Comunicación.....	11
2.12.1. Tipos de comunicación.....	12
2.12.2. Flujo de comunicación en la organización	12
2.12.2.1. Comunicación descendente	12
2.12.2.2. Comunicación ascendente	13
2.12.2.3. Comunicación cruzada	13
2.13. Descentralización y desconcentración.....	14
2.14. Organigramas.....	15
2.14.1. Criterios fundamentales para su preparación.....	16
2.14.2. Clasificación.....	17
2.14.3. Diseño de los organigramas.....	18
2.15. Manuales administrativos.....	19
2.16. Manual de organización.....	20

CAPITULO III **MARCO LEGAL**

3.1. Constitución política del estado-----	23
3.2. Ley 1178 Sistema de Administración, Fiscalización y Control Gubernamental-----	23
3.3. Ley de Organización del Poder Ejecutivo N° 2446-----	24
3.4. Reglamento a la Ley de Organización del Poder Ejecutivo D.S. 26973---	25
3.5. Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, R.S. 217055 (SOA).-----	26
3.5.1. Objetivo-----	27
3.5.2. Ámbito de aplicación-----	27
3.5.3. Interrelación con otros sistemas-----	27
3.5.4. Componentes del SOA-----	28
3.6. Reglamento específico del Sistema de Organización Administrativa -----	28
3.6.1. Objetivo -----	29
3.6.2. Alcance y ámbito de aplicación -----	29
3.6.3. Revisión y actualización -----	29

CAPÍTULO IV **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

4.1. Misión y visión-----	30
4.2. Objetivo del diagnóstico-----	31
4.3. Metodología-----	31
4.3.1. Método de investigación -----	31
4.3.2. Técnicas de investigación-----	31
4.3.2.1. Investigación de campo-----	32
4.3.2.2. Investigación bibliográfica-----	32
4.4. Universo y sujeto de investigación-----	33
4.5. Ámbito de estudio-----	33
4.6. Recopilación y análisis de información-----	34
4.6.1. Manual de organización y funciones (vigente)-----	34
4.6.2. Análisis retrospectivo y prospectivo-----	34
4.6.2.1. Análisis del plan operativo anual (P.O.A.)-----	35
4.6.2.2. Servicio a los usuarios-----	36
4.6.2.3. Conformación de áreas y unidades organizacionales-----	36
4.6.2.4. Canales de comunicación e instancias de coordinación-----	42
4.7. Conclusiones del diagnóstico-----	43

CAPÍTULO V **DISEÑO ORGANIZACIONAL** **(PROPUESTA)**

5.1. Identificación de los usuarios -----	45
5.2. Identificación de los servicios-----	45
5.3. Conformación de áreas y unidades -----	46

5.4. Estructura orgánica propuesta-----	46
5.4.1.Niveles jerárquicos-----	48
5.4.2.Clasificación de las unidades-----	50
5.5. Determinación de las instancias de coordinación interna -----	51
5.6. Formalización del rediseño organizacional -----	51
5.5.1.Manual de Organización y Funciones-----	52
5.7. Conclusiones-----	56
5.8. Recomendaciones-----	56

Bibliografía

Anexos

INTRODUCCIÓN

En el marco del convenio establecido entre la Universidad Mayor de San Andrés y el Ministerio de Defensa Nacional, se establece la realización del trabajo dirigido en apoyo a la institución.

La Empresa Naviera Boliviana (ENABOL), es una empresa descentralizada del Ministerio de Defensa Nacional, actualmente cuenta con un manual de organización y funciones no acorde a la realidad actual.

Por esta razón y con el fin de proporcionar un instrumento de normas administrativas que coadyuve al buen desarrollo de sus funciones y el cumplimiento de sus objetivos propuesto, se actualizó el manual de organización y funciones en las que se señalan los niveles jerárquicos, objetivos, funciones, así como también las relaciones de coordinación.

El presente trabajo consta de cinco capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el primer capítulo se describen las consideraciones generales del trabajo, tales como: los antecedentes de la empresa, planteamiento del problema, objetivos generales y específicos que se pretenden alcanzar y por último el alcance.

En el segundo capítulo denominado marco conceptual se desarrolla los conceptos y fundamentos que establecen las bases teóricas que permiten el diseño de una propuesta.

El tercer capítulo titulado marco legal, describe las bases legales que norman tanto la realización del trabajo, como el funcionamiento de la empresa tales como: leyes, decretos y reglamentos.

En el cuarto capítulo se desarrolla el diagnóstico de la empresa, en el cual se toma en cuenta la información obtenida mediante la revisión de documentos existentes y

entrevistas realizadas al personal, además se realizó un análisis de la misma cuyo resultado dio lugar al diseño de la propuesta.

Y por último, en el quinto capítulo se elabora la propuesta en base a los aspectos considerados en los anteriores capítulos, principalmente en el diagnóstico organizacional; esta propuesta responde a la realidad de la empresa a través de una estructura claramente definida, así como las atribuciones de cada instancia dentro de la empresa; asimismo, se plantea la recomendación para la aplicabilidad de este instrumento administrativo.

CAPÍTULO I

CONSIDERACIONES GENERALES

1.1 Antecedentes

La Empresa Naviera Boliviana (ENABOL) fue creada por Decreto Ley N° 16174 del 9 de febrero de 1979, cuando los gestores de la empresa (miembros de la Armada Boliviana), vieron la necesidad que tiene el país de impulsar y desarrollar el transporte marítimo y asimismo, incursionar en el Sector Naviero Comercial. Desde entonces la actividad de ENABOL ha ido desarrollándose con el fin de cumplir la misión encomendada por el Estado.

*"Desarrollar actividades de transporte comercial, naviero y servicios portuarios, a fin de contribuir al crecimiento económico y social del país".
(Plan Estratégico Institucional 2004)*

ENABOL es una empresa pública descentralizada, con personalidad jurídica y autonomía de gestión administrativa, técnica y financiera. Bajo tuición del Ministerio de Defensa Nacional.

Su creación se orienta, sustancialmente a:

- Participar en el desarrollo nacional, como instrumento económico del Estado boliviano, a través de la ejecución de planes, programas y proyectos inherentes al ámbito naviero - portuario.
- Generar recursos que permitan su autosostenibilidad y la reinversión de sus recursos en proyectos de desarrollo en el ámbito del comercio marítimo, fluvial y lacustre.

Los objetivos institucionales son¹:

- La explotación comercial el transporte marítimo, fluvial y lacustre.
- Actuar como instrumento de desarrollo económico del Estado.

¹ Estatuto Orgánico, Gestión 2003.

- Coadyuvar al desarrollo de la conciencia marítima del pueblo boliviano, a través de las actividades marítimas, fluviales y lacustres.
- Emplear los recursos provenientes de las utilidades o intereses generados sobre sus depósitos para la implementación de proyectos navieros u otros que puedan ser de interés de la Fuerza Naval Boliviana.
- El ámbito de aplicación será el marítimo, fluvial y lacustre.

1.2 Planteamiento del problema

La Empresa Naviera Boliviana cuenta con un Manual de Organización y Funciones desactualizado que fue aprobado en la gestión 1995; también cuenta con una estructura organizacional que no se adecua a la realidad actual de la empresa; este hecho dificulta la administración eficiente de sus operaciones.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Actualizar el Manual de Organización y Funciones de la Empresa según las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.

1.3.2 Objetivo específico

- Realizar el rediseño de funciones de las unidades del Manual de Organización y Funciones de la empresa.
- Definir los niveles jerárquicos, tipo de unidad organizacional, relaciones de dependencia y coordinación de las diferentes unidades de la empresa.
- Determinar el ámbito de competencia y autoridad de las áreas y unidades organizacionales.
- Sugerir la adecuación, fusión, supresión y/o creación de áreas y unidades si fuese necesario.

1.4 Alcance

El alcance del presente trabajo de investigación comprende básicamente la Empresa Naviera Boliviana, situada en la ciudad de La Paz.

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

El capítulo a desarrollar tiene por finalidad analizar la conceptualización dada por diferentes autores para adecuar de la mejor manera al trabajo de investigación en la Empresa Naviera Boliviana y hacer posible su aplicación de manera comprensible.

En primera instancia se dará a conocer lo que es la administración.

2.1 Administración

"La administración es un medio de lograr que las cosas se realicen de la mejor manera posible, con el menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia"².

Los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo y que son localizables en cualquier trabajo del administrador, en cualquier nivel, o área de actividad de la empresa son los siguientes:

- Planeación: visualizar el futuro y trazar el programa de acción;
- Organización: construir tanto la estructura material como social de la empresa;
- Dirección: guiar y orientar al personal;
- Coordinación: enlazar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos;
- Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Dentro el proceso administrativo se encuentra lo que es la organización que a continuación se desarrolla.

² CHIAVENATO Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", Tercera Edición, Editorial McGraw-Hill, México, Pag. 15

2.2 Organización

"La organización es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una organización."³ Es intencional en el sentido de que asegurará que se asignen todas las tareas necesarias para cumplir las metas y, al menos en teoría, de que se encargue a las personas lo que puedan realizar mejor.

2.2.1 Organización formal

"Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorial"⁴. Es la organización planeada: la que está en el papel. Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. En otros términos, es la organización formalizada oficialmente.

2.3 Diseño organizacional

"Determina la estructura de la organización que sea más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización"⁵.

2.4 Estructura organizacional

"Es la forma en que los órganos y cargos están distribuidos en los distintos niveles jerárquicos (grados) y en los diversos departamentos de la empresa"⁶.

³ KOONTZ Harold, Weihrich Heinz, "Administración", Décima edición, Editorial McGraw-Hill, México, Pag. 20.

⁴ CHIAVENATO Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", Tercera Edición, Editorial McGraw-Hill, México, Pag. 83.

⁵ STONER James, Freeman R., Edward, Gilbert JR. Daniel, "Administración", Editorial Prentice Hall, México, 1996, Pag. 345.

⁶ CHIAVENATO Idalberto, "Iniciación a la Administración General", Editorial McGraw-Hill, Pag 33

Contemplar la organización como un proceso requiere que se consideren varios factores fundamentales. "En primer lugar, la estructura tiene que reflejar objetivos y planes, porque de ellos se derivan actividades. En segundo lugar, debe reflejar la autoridad de que dispone la administración de una empresa. La autoridad en una organización es el derecho socialmente determinado para ejercer el juicio: como tal, esta sujeto a cambio.

En tercer lugar, la estructura de la organización, al igual que cualquier plan, debe reflejar su ambiente. Así como las premisas de un plan pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas, también las pueden ser las de la estructura de una organización, la cual debe estar diseñada para funcionar, para permitir las aportaciones de los miembros de un grupo y para ayudar a las personas a lograr los objetivos con eficiencia en un futuro incierto. En este sentido, una estructura organizacional viable nunca puede ser estática. No existe una estructura de organización única que funcione mejor en toda clase de situaciones. La estructura organizacional eficaz depende de la situación.

En cuarto lugar, puesto que la organización se integra de personas, los agrupamientos de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional deben considerar las limitaciones y las costumbres de las personas."⁷

2.5 División del trabajo

La necesidad de especialización y división del trabajo se ha resuelto con la estructura de la organización en la cual es preciso dividir el trabajo administrativo en unidades orgánicas y delegar tareas para poder cumplir con los objetivos de la organización.

"La división del trabajo es un proceso que se sigue para ubicar eficientemente las funciones o actividades entre las personas y las unidades

⁷ KOONTZ Harold, Weihrich Heinz, "Administración", Décima edición, Editorial McGraw-Hill, México, Pag. 257

orgánicas de una organización”⁸.

“Es la manera por la cual un proceso complejo puede descomponerse en una serie de pequeñas tareas”⁹.

2.6 Departamentalización

La departamentalización puede ocurrir a cualquier nivel jerárquico de la organización. “Es un medio por el cual se atribuyen y se agrupan actividades diferentes a través de la especialización de los órganos, con el fin de obtener mejores resultados en conjunto que el que se podría tener si se dispersarán todas las actividades y tareas posibles de una organización indistintamente entre todos sus órganos”¹⁰.

Este término involucra “el proceso de especialización del trabajo, de acuerdo con el lugar, producto, clientela o proceso que resulta de una división o combinación del personal y de operaciones, así como de sus actividades en grupos o unidades especializadas entre sí”¹¹. Las operaciones, las actividades y funciones constituyen los elementos principales de la departamentalización.

2.7 Jerarquización.

“Es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante sólo un superior inmediato”¹². Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad.

“La jerarquía representa el volumen de autoridad y responsabilidad de cada

⁸ QUIROGA Leos Gustavo, “Organización y Métodos en la Administración Pública”, Segunda edición, Editorial Trillas, 1998, Pag. 186.

⁹ CHIAVENATO Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Editorial McGraw-Hill, Pag. 206.

¹⁰ CHIAVENATO Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Tercera Edición, Editorial McGraw-Hill, México 1999, Pag. 243.

¹¹ BENJAMIN, Franklin Enrique, “Organización de las Empresas”, Editorial McGraw-Hill, México, 1990, Pag. 242.

¹² BENJAMIN, Franklin Enrique, “Organización de las Empresas”, Editorial McGraw-Hill, México, 1990, Pag. 243.

persona u organismo en la empresa. A medida que se asciende en la escala jerárquica aumenta el volumen de autoridad y responsabilidad”¹³.

2.8 Responsabilidad

“Es la exigencia que tiene todo individuo u órgano administrativo de dar cumplimiento a las acciones encomendadas y de rendir cuentas de su ejecución a la autoridad correspondiente”¹⁴.

La responsabilidad implica que toda unidad administrativa y sus miembros deben responder por los efectos y resultados derivados del ejercicio de la autoridad; no puede ejercerse ninguna autoridad sin responsabilidad.

“La responsabilidad consiste en la obligación de asumir una labor o deber concreto dentro de la organización”¹⁵.

2.9 Delegación

“Es el acto de facultar y responsabilizar a un subordinado para tomar decisiones, emitir instrucciones y hacer que se cumplan”¹⁶.

Esta mecánica implica:

- Determinar los resultados esperados de un puesto,
- Asignar funciones al puesto,
- Delegar una autoridad para cumplir estas funciones y,
- Responsabilizar a la persona que ocupa ese puesto por el cumplimiento de las funciones.

“La delegación es el acto por el que una persona otorga poder y autoridad a otra que actúa en representación de la primera. Durante el proceso de la delegación, se les asigna una tarea o una responsabilidad a los miembros

¹³ CHIAVENATO Idalberto, “Iniciación a la Administración General”, Editorial McGraw-Hill, Pag. 8.

¹⁴ BENJAMIN Franklin Enrique, “Organización de Empresas”, Editorial McGraw-Hill, México, 1998, Pag. 245-246.

¹⁵ ROBERT B. Nélon, “Como Delegar Funciones al Personal”, Editorial McGraw-Hill, México, Pag. 9.

¹⁶ BENJAMIN Franklin Enrique, “Organización de Empresas”, Editorial McGraw-Hill, México, 1998, Pag. 248.

del equipo; se les da autoridad para realizar una función y ellos asumen el compromiso de hacerla"¹⁷.

La delegación es el acto mediante el cual un superior jerárquico concede autoridad a un subordinado para el desempeño de funciones asignada por la misma.

2.10 Autoridad

"La autoridad es el derecho de dar órdenes y exigir obediencia, cuestiones indispensables en la actividad administrativa. La autoridad emana del superior hacia el subordinado"¹⁸.

"La autoridad en una organización es el derecho en un puesto (y a través de él, el derecho de la persona que ocupa ese puesto) para ejercer discrecionalidad al tomar decisiones que afecten a otros."¹⁹

2.10.1 Tipos de autoridad

2.10.1.1 Autoridad lineal

Las funciones de línea son aquellas que repercuten directamente sobre el logro de los objetivos de la empresa. "La autoridad de líneas es aquella relación en la que un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado"²⁰.

"La autoridad lineal la ejercen aquellas personas que tienen la responsabilidad directa de alcanzar los objetivos de la organización. La autoridad de línea esta representada por la cadena normal de mando, empezando por la máxima autoridad y extendiéndose hacia abajo por los diversos niveles de la jerarquía, hasta el punto donde se efectúan las actividades básicas de la organización. La autoridad lineal se basa principalmente en el

¹⁷ ROBERT B. Nelson, "Como Delegar Funciones al Personal", Editorial McGraw-Hill, México, Pag. 9.

¹⁸ CHIAVENATO Idalberto, "Iniciación a la Administración General", Editorial McGraw-Hill, Pag. 7.

¹⁹ KOONTZ Harold, Weihrich Heinz, "Administración", Décima edición, Editorial McGraw-Hill, México, Pag. 292.

²⁰ KOONTZ Harold, Weihrich Heinz, "Administración", Décima edición, Editorial McGraw-Hill, Pag. 294.

poder legítimo²¹

2.10.1.2 Autoridad funcional

"Es el derecho que se delega a una persona o a un departamento para controlar procesos, prácticas, políticas u otros asuntos específicos relacionados con las actividades que llevan acabo personas en otros departamentos"²².

La autoridad funcional no se limita a los administrativos de un tipo determinado de departamento. La pueden ejercer los jefes de departamentos de línea, de servicios o "staff", pero lo más frecuente es que sean los últimos dos, debido a que por lo general los departamentos de servicios y "staff" están integrados por especialistas cuyos conocimientos se convierten en la base de los controles funcionales.

"El derecho de controlar las actividades de otros departamentos en su relación con las responsabilidades específicas del staff se llama autoridad funcional"²³. Este tipo de autoridad es requerido para realizar muchas de las actividades de la organización tanto para proporcionar un grado de uniformidad, como para dar cabida a la aplicación irrestricta de la experiencia, por tanto, se basa en el poder legítimo y el experto.

2.10.1.3 Autoridad staff

Las funciones de "staff" son aquellas que ayudan al personal de línea a trabajar del modo más eficaz para el logro de los objetivos.

"La autoridad staff la ejercen aquellas personas o grupos de una organización que ofrecen servicios y asesoría a lo ejecutivos de

²¹ STONER James, Freeman R. Edward, Gilbert JR. Daniel, "Administración", Editorial Prentice Hall, México, 1996 Pag. 387.

²² KOONTZ Harold, Weihrich Heinz, "Administración.", Décima edición, Editorial McGraw-Hill, Pag. 295.

²³ STONER James, Freeman R. Edward, Gilbert JR. Daniel, "Administración", Editorial Prentice Hall, México, 1996 Pag. 387.

línea. La autoridad staff se fundamenta, primordialmente, en el poder del experto²⁴. Conforme se expanden las organizaciones, por regla general, es preciso sumar roles de staff para complementar las actividades de línea.

2.11 Coordinación

"Coordinar significa unir y armonizar todas las actividades y esfuerzos de las diferentes personas u órganos de la empresa, teniendo en cuenta un objetivo común"²⁵.

La importancia de la coordinación reside en el hecho de que todas las actividades de una empresa necesitan integrarse y sincronizarse para que sus objetivos sean alcanzados permanentemente.

2.12 Comunicación

"Es un proceso recíproco en que las unidades y las personas intercambian información con un propósito determinado"²⁶. La comunicación formal ocurre entre individuos o unidades, con base en el puesto o jerarquía que ocupan; en razón de las actividades encomendadas, o conforme a niveles jerárquicos y procedimientos determinados por la organización, con el propósito de coordinar de manera eficiente todas las acciones.

La comunicación informal es un intercambio de información fuera de los canales y procedimientos dispuestos por la organización, debido a las necesidades de trabajo, relaciones individuales, afinidades intergrupales, etc.

"La comunicación es una actividad administrativa que tiene dos propósitos principales:

²⁴ STONER James, Freeman R. Edward, Gilbert JR. Daniel, "Administración", Editorial Prentice Hall, México, 1996 Pag. 387.

²⁵ CHIAVENATO Idalberto, "Iniciación a la Administración General", Editorial McGraw-Hill, Pag. 51-52.

²⁶ BENJAMIN Franklin Enrique, "Organización de Empresas", Editorial McGraw-Hill, México, 1998, Pag. 247-248.

- Proporcionar información y comprensión necesarias para que las personas se puedan conducir en sus tareas.
- Proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos²⁷.

La comunicación es el proceso mediante el cual se intercambia información de toda índole ya sea dentro o fuera de la organización.

2.12.1 Tipos de comunicación.²⁸

2.12.1.1 Formal

Es la comunicación dirigida a través de los canales de comunicación existentes en el organigrama de la empresa. Este tipo de comunicación se hace casi siempre por escrito y se documenta debidamente mediante cartas o formularios.

2.12.1.2 Informal

Es la comunicación desarrollada espontáneamente a través de la estructura informal de la empresa y fuera de los canales de información formales establecidos por el organigrama.

2.12.2 Flujo de la comunicación en la organización²⁹.

En una organización eficaz la comunicación fluye en varias direcciones: en forma descendente, ascendente y cruzada:

2.12.2.1 Comunicación descendente

"La comunicación descendente fluye desde personas ubicadas en niveles altos hacia otras que ocupan niveles inferiores en la jerarquía organizacional". Los tipos de medios usados para la comunicación oral descendente incluyen órdenes, discursos,

²⁷ CHIAVENATO Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", Tercera edición, Editorial McGraw-Hill, Pag.148.

²⁸ ADEM. Pag. 543.

reuniones, el teléfono, los altoparlantes e incluso los rumores; en la comunicación descendente escrita son los memorándums, cartas, manuales, folletos, declaraciones de políticas, procedimientos y tableros electrónicos de noticias.

2.12.2.2 Comunicación ascendente

La comunicación ascendente va desde los subordinados hacia los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizacional.

La comunicación ascendente no se basa en órdenes y por lo general se encuentra en ambientes organizacionales participativos y democráticos. Los medios típicos para la comunicación ascendente, además de la cadena de mando, son los sistemas de sugerencias, los procedimientos de apelación y quejas, los sistemas de denuncias, las sesiones de consultoría, la fijación conjunta de objetivos, los rumores, las reuniones de trabajo, la práctica de una política de puertas abiertas, los cuestionarios sobre estados de ánimo, las entrevistas de salida y el defensor del interés público.

2.12.2.3 Comunicación cruzada

Incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares y el flujo diagonal, entre personas de niveles diferentes que no tienen una relación de dependencia directa entre sí. Esta clase de comunicación se usa para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. Una gran parte de la comunicación no sigue la jerarquía organizacional sino que atraviesa la cadena de mando.

2.13 Descentralización y desconcentración

Dentro de la fase de organización del proceso administrativo, particularmente en la determinación de los niveles jerárquicos, sobre todo en razón de la delegación de autoridad y responsabilidad que estos suponen, se plantea el problema de la centralización o descentralización administrativa.

2.13.1 Descentralización

"La administración descentralizada delega en mucho mayor grado la facultad de decidir, y conserva en los niveles superiores sólo los controles necesarios"³⁰.

La descentralización en los sectores públicos se le concibe como la acción de crear o transferir funciones a organismos con personalidad jurídica distinta a las del Estado, con patrimonio propio y con autonomía orgánica y técnica - organismos descentralizados, pero que se encuentran sujetos a controles especiales de la administración pública central.

"Es la acción administrativa por la que se delega a las entidades amplia capacidad de decisión en lo técnico, administrativo y económico, para la ejecución de determinadas actividades, tienen personería jurídica, patrimonio propio e independencia de gestión de la entidad matriz, sin embargo están sujetas al control de ésta que ejerce tuición sobre su funcionamiento"³¹.

2.13.2 Desconcentración

"Esta puede considerarse como un recurso intermedio de descentralización, una forma limitada de la misma, ya que es una forma de organización administrativa por la cual se transfieren funciones de

³⁰ BENJAMIN Franklin Enrique, "Organización de Empresas", Editorial McGraw-Hill, México, 1998, pag. 248.

³¹ NORMAS BÁSICAS del Sistema de Organización Administrativa, "Guía para el Análisis Organizacional"

ejecución y operación, a la vez que se delegan facultades de decisión en una unidad técnico- administrativa, con ámbito territorial determinado, mientras los órganos centrales se reservan las funciones normativas de planeación, coordinación y control genérico, manteniéndose la relación jerárquica³².

"La desconcentración es la acción administrativa por la que se delega la necesaria capacidad decisoria y operativa en unidades organizacionales, que por razones de un mejor servicio al usuario se encuentran separadas física o geográficamente de la entidad matriz, la cual ejerce autoridad lineal sobre las mismas"³³.

2.14 Organigramas

Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza y/o campo de trabajo, requieren de un marco de actuación para funcionar. Este marco lo constituye la estructura orgánica, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo atendiendo al objeto de su creación.

"Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que lo componen"³⁴.

"El organigrama es una técnica de organización, con la que se representa gráficamente la estructura de la empresa. En ellos se pueden observar: los cargos, las funciones, los niveles jerárquicos, la autoridad y las relaciones existentes entre las diferentes unidades"³⁵.

³² BENJAMIN Franklin Enrique, "Organización de Empresas", Editorial McGraw-Hill, México, 1998, pag. 248.

³³ NORMAS básicas del Sistema de Organización Administrativa, "Guía para el Análisis Organizacional", Gaceta Oficial de Bolivia.

³⁴ BENJAMIN Franklin Enrique, "Organización de Empresas", Editorial McGraw-Hill, México, 1998, pag. 65.

³⁵ ANZOLA Rojas Sérvulo, "Introducción a la Administración", Editorial McGraw-Hill, México, pag.47.

2.14.1 Criterios fundamentales para su preparación³⁶.**a) Precisión**

En los organigramas, las unidades administrativas y sus interrelaciones deben definirse con exactitud.

b) Sencillez.

Deben ser lo más simple posible, para representar la(s) estructura(s) en forma clara y comprensible.

c) Uniformidad.

En su diseño es conveniente homogeneizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación.

d) Presentación.

Su acceso depende en gran medida de su formato y estructura, por lo que deben prepararse completando tanto criterios técnicos como de servicios, en función de su objetivo.

e) Vigencia.

Para conservar su validez técnica, deben mantenerse actualizados. Es recomendable que en el margen inferior derecho se anote el nombre de la unidad responsable de su preparación así como la fecha de autorización.

³⁶ BENJAMIN Franklin Enrique, "Organización de Empresas", Editorial McGraw-Hill, México, 1998, Pag. 65- 66.

2.14.2 Clasificación³⁷**2.14.2.1 Por su naturaleza****a) Microadministrativos.**

Corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o a alguna de las unidades que la conforman.

b) Macroadministrativos.

Involucran a mas de una organización.

c) Mesoadministrativos

Contemplan a todo un sector administrativo, o a dos o más organizaciones de un mismo sector.

2.14.2.2 Por su ámbito**a) Generales.**

Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características

b) Específicos.

Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.

2.14.2.3 Por su contenido**a) Integrales.**

Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.

³⁷ BENJAMIN Franklin Enrique, "Organización de Empresas", Editorial McGraw-Hill, México, 1998, Pag. 66-67.

b) Funcionales.

Incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades.

c) De puestos, plazas y unidades.

Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.

2.14.3 Diseño de los Organigramas³⁸

El diseño del organigrama comprende tres etapas:

2.14.3.1 Utilización de figuras

Las figuras que se utilizan para representar las unidades orgánicas que desempeñan funciones de dirección, de operación o sustantivas y aquellas que desempeñan funciones de apoyo administrativo, de asesoría o consultoría son los rectángulos. No se recomienda que se utilice otra figura geométrica (cuadrados, círculos, etc.) que no sean los rectángulos. Aunque de alguna manera se utilizan diferentes tamaños para representar las unidades orgánicas de acuerdo con su importancia o al nivel jerárquico que ocupan en la estructura de organización, es recomendable utilizar los rectángulos del mismo tamaño.

2.14.3.2 Utilización de líneas

Las líneas se utilizan para representar los enlaces que tienen las unidades orgánicas entre sí. Las más empleadas son las líneas de

³⁸ QUIROGA Leos Gustavo, "Organización y Métodos en la Administración Pública", Segunda edición, Editorial Trillas, 1998, Pag. 202-203.

trazo recto, delgadas, uniformes y el tipo de líneas punteada. Aunque se utilizan líneas delgadas, medias y gruesas para algunos rectángulos que se desea destacar en los distintos tipos de relación, se recomienda utilizar las líneas del mismo grosor.

2.14.3.3 Colocación de las figuras en el organigrama

No siempre se puede seguir únicamente un criterio en forma absoluta.

Las unidades orgánicas se acomodan en el organigrama de acuerdo con las formas de departamentalizar y siguen dos criterios:

- a) Atiende de modo estricto al nivel jerárquico independientemente de la función que realice la unidad orgánica.
- b) Representan las relaciones entre las unidades orgánicas independientemente de su jerarquía. Se representa mas bien la distribución de actividades que los niveles jerárquicos.

2.15 Manuales administrativos³⁹

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

³⁹ BENJAMIN Franklin Enrique, "Organización de Empresas", Editorial McGraw-Hill, México, 1998, Pag. 147.

2.16 Manual de organización⁴⁰.**2.16.1 Identificación**

Este manual debe incluir en primer término los siguientes datos:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Título y extensión (general o específico). Si es específico debe indicarse el nombre de la unidad a que se refiere.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma: en primer término las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

2.16.2 Índice o contenido

Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

2.16.3 Prólogo y/o introducción

Sección donde se explica que es el manual, su estructura, propósito, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener un mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del nivel más alto nivel jerárquico.

⁴⁰ BENJAMIN Franklin Enrique, "Organización de Empresas", Editorial McGraw-Hill, México, 1998, Pag. 151 al 153.

2.16.4 Antecedentes históricos

Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.

2.16.5 Legislación o base legal

Este apartado contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.

Es recomendable que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdo y circulares. Asimismo en cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el diario oficial)

2.16.6 Atribuciones

Transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan sus actividades. Para este efecto debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas).

2.16.7 Estructura orgánica

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.

Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico de adscripción. Además es conveniente codificarla en forma tal que sea posible visualizar claramente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

2.16.8 Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

2.16.9 Funciones

Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización.

Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Que los títulos de las unidades correspondan a los utilizados en la estructura orgánica.
- b) Qué sigan el orden establecido en la estructura.
- c) Que la redacción se inicie con un verbo infinitivo

CAPÍTULO III

MARCO LEGAL

En el presente capítulo se desarrollará los aspectos legales vigentes en la que se basa la Empresa Naviera Boliviana como entidad del sector público.

3.1 Constitución Política del Estado.

La Constitución Política del Estado es el conjunto de principios y normas fundamentales conforme al ordenamiento jurídico político, que ordenan constantemente la vida del Estado. En su Título Cuarto, Artículo 43 establece que "los funcionarios y empleados públicos son servidores exclusivos de los intereses de la colectividad y no de parcialidad o partido político alguno."

La Empresa Naviera Boliviana se enmarca dentro la Constitución Política del Estado, en la Tercera Parte, Título Primero, Artículo 155, en la que establece que la Contraloría General de la República tendrá el control fiscal sobre las operaciones de entidades autónomas, autárquicas y sociedades de economía.

3.2 Ley N° 1178 Sistema de Administración y Control Gubernamental

La Ley de Administración y Control Gubernamental es una disposición Legal promulgada el 20 de Julio de 1990. La presente Ley regula los Sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y sus relaciones con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública.

El Sistema de Administración, Fiscalización y Control Gubernamental establece ocho sistemas de Administración y Control las cuales son agrupadas de la siguiente manera:

- a) Para programar y organizar las actividades:
 - Programación de Operaciones.
 - Organización Administrativa.

- Presupuesto.

b) Para ejecutar las actividades programadas:

- Administración de Personal.
- Administración de Bienes y Servicios.
- Tesorería y Crédito Público.
- Contabilidad Integrada.

c) Para controlar la gestión del Sector Público:

- Control gubernamental, integrado por el control interno y el control eterno posterior.

El Ministerio de Hacienda es el órgano rector de los sistemas de: Programación de Operaciones, Organización Administrativa, Presupuesto, Administración de Personal, Administración de Bienes y Servicios, Tesorería y Crédito Público y Contabilidad Integrada.

La Contraloría de la República es el órgano rector del Sistema de Control Gubernamental, el cual se implanta bajo su dirección y supervisión.

3.3 Ley de Organización del Poder Ejecutivo N° 2446 (19 de marzo de 2003)

La Ley de Organización del Poder Ejecutivo N° 2446 del 19 de Marzo del 2003, tiene por objeto establecer el número y atribuciones de los Ministros de Estado y otras normas relacionadas con la Organización del Poder Ejecutivo.

Las atribuciones del Ministro de Defensa Nacional son las siguientes:

- Transmitir a las Fuerzas Armadas de la Nación las instrucciones presidenciales en el orden administrativo y coordinar su cumplimiento con el Comando en Jefe, el Ejército, la Fuerza Aérea y la Fuerza Naval.

- Elaborar y administrar el Presupuesto de las Fuerzas Armadas de la Nación y representarlas ante los poderes públicos.
- Velar por la disciplina y justicia militar, a través de los tribunales correspondientes, así como por el desarrollo integral de sus recursos humanos.
- Promover el desarrollo integral del país.
- Precautelar la navegación aérea, fluvial y lacustre, en coordinación con el Ministro de Servicios y Obras Públicas y promover los derechos marítimos de la nación.
- Realizar acciones de defensa civil y de reducción de riesgos y atención de desastres y emergencias, así como acciones dirigidas a la defensa del medio ambiente en coordinación con el Ministro de Desarrollo Sostenible.

3.4 Reglamento a la ley de organización del poder ejecutivo. Decreto Supremo 26973 del 27 de marzo de 2003

En el Título IV, Capítulo I, Artículo 41, 42 y 44, establece que la tuición que ejercen los Ministerios respecto a instituciones y empresas públicas se rige por el Art. 27 de la Ley N° 1178. Los Ministerios tendrán bajo su tuición o dependencia, según dispongan las normas aplicables a las siguientes Instituciones Públicas Descentralizadas, Desconcentradas y Empresas Públicas:

Según el reglamento a la Ley de Organización del Poder Ejecutivo. D.S. 26973 ENABOL esta bajo tuición del Ministerio de Defensa Nacional y depende de un Directorio compuesto por:

- Un presidente que es el Ministro de Defensa Nacional.
- Dos representantes de la Fuerza Naval Boliviana.
- Un representante de la Marina Mercante Nacional.

- Un representante del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.
- Un representante del Ministerio de Hacienda.

En el Art.44 establece que las "Instituciones Públicas Descentralizadas" son establecidas mediante Decreto Supremo. Son personas jurídicas de derecho público con patrimonio propio, tienen autonomía de gestión administrativa, legal y técnica. Están sujetas a la tuición del Ministro del área y cuentan con un Directorio y un Presidente del Directorio. Se organizan de la siguiente manera:

- a) El Directorio tiene funciones de fiscalización y es el órgano superior de aprobación de planes y normas institucionales, sin injerencia en la gestión directa.
- b) El Director Ejecutivo de la institución ejerce la representación legal y tiene la responsabilidad de Máxima Autoridad Ejecutiva. (artículo 44 D.S. 26973)

Esta prohibido ejercer los cargos de Presidente del Directorio y Director Ejecutivo por una misma persona o fusionarlos por el mismo fin.

3.5 Normas básicas del sistema de organización administrativa R.S. 217055 (S.O.A.)

Para la elaboración del Manual de Organización y Funciones de la Empresa Naviera Boliviana se tomó como base principal las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.

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

3.5.1 Objetivo de las normas básicas del sistema de organización administrativa.

- Es proporcionar los elementos esenciales de organización que deben ser considerados en el análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional de la entidad.
- Lograr que la estructura organizacional de las entidades públicas sea conformada bajo criterios de orden técnico.

3.5.2 Ámbito de aplicación de las NB. S.O.A.

Las presentes normas son de aplicación obligatoria para todas las entidades del sector público señaladas en los artículos 3º y 4º de la Ley No. 1178 de la Administración y Control Gubernamental.

3.5.3 Interrelación con otros sistemas

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

- a) El sistema de Programación de Operaciones considerando el Plan Estratégico Institucional, la misión y los objetivos institucionales, establece los objetivos de gestión, las operaciones y recursos de la entidad en base a los cuales se identifican las necesidades de organización. El Sistema de Organización Administrativa, a su vez, prevé y establece la estructura organizacional para la elaboración y ejecución del Programa de Operaciones Anual.
- b) El Sistema de Administración de Personal, define en relación con el Sistema de Organización Administrativa las normas y procesos de programación de puestos, contratación y asignación de funciones del personal necesario para desarrollar las funciones de las unidades organizacionales. El Sistema de Organización Administrativa a su vez, conforma las áreas y unidades, establece

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

- c) El Sistema de Control Gubernamental, establece disposiciones y normas básicas de control interno relativas al Sistemas de Organización Administrativa y ejerce el control sobre el funcionamiento del mismo. El Sistema de Organización Administrativa establece a su vez, los manuales y reglamento específico de la entidad, que sirven de base para el control gubernamental.

3.5.4 Componentes del S.O.A.

Tiene como componentes los procesos de:

- a) Análisis Organizacional, las disposiciones legales vigentes en materia de organización, el Plan Estratégico Institucional y el Programa de Operaciones Anual constituirán el marco de referencia para el análisis organizacional de la entidad.
- b) Diseño Organizacional, es el proceso a través del cual se define o ajusta la estructura organizacional de la entidad en base a los resultados del análisis de la organización.
- c) Implantación del diseño organizacional, es el proceso mediante el cual se establece la estructura organizacional en la entidad de modo que esta se ajuste al programa de operación anual

3.6 Reglamento específico del S.O.A. de la Empresa Naviera Boliviana (ENABOL) gestión 2001

Es un conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que regula el proceso de estructuración organizacional, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

3.6.1 Objetivo

Es establecer los procedimientos, asignar las unidades responsables y definir los plazos para el análisis organizacional, diseño organizacional y la implantación del diseño, de tal manera contar con una estructura organizacional acorde con los objetivos propuestos por ENABOL.

3.6.2 Alcance y ámbito de aplicación

Las normas comprendidas en el presente reglamento son de aplicación obligatoria en todas las unidades de la Empresa Naviera Boliviana (ENABOL).

3.6.3 Revisión y actualización

El reglamento específico del SOA. será revisado y actualizado de manera periódica en función a los cambios que puedan asignarse en la propia entidad, como resultado de la experiencia de su aplicación y necesidades para su operatividad así como a las observaciones y recomendaciones a efectuar por el órgano rector.

La responsabilidad de su revisión y actualización de competencia es de la dirección administrativa en coordinación con asesoría económica y Legal respectivamente.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El diagnóstico organizacional tiene el propósito de evaluar la estructura organizacional de la empresa en lo referente a las funciones, para determinar si la misma contribuye al logro de los objetivos, identificando las deficiencias y/o causas que dificultan el buen desempeño de las unidades organizacionales.

4.1 Misión y visión de la organización

4.1.1 Misión

La misión es la razón esencial de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad.

La misión de la Empresa Naviera Boliviana es:

*"Desarrollar actividades de transporte comercial naviero y servicios portuarios, a fin de contribuir al crecimiento económico y social del país".
(Plan Estratégico Institucional, gestión 2004)*

Esta declaración, fundamentalmente, se refiere a la capacidad comercial que debe tener ENABOL, en lo que se refiere al transporte de carga y, eventualmente, de pasajeros. Además, de proporcionar una amplia perspectiva sobre los servicios portuarios.

4.1.2 Visión

La visión sirve para mirar el futuro que se desea alcanzar. La visión es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir lo que pretende ser.

La misión de la Empresa Naviera Boliviana es:

*"Consolidar a ENABOL en la Hidrovía Paraguay – Paraná como una empresa de transporte naviero y de servicios portuarios de calidad"
(Plan Estratégico Institucional, gestión 2004)*

Con esta visión quinquenal, ENABOL pretende direccionar sus esfuerzos para cumplir con su misión institucional.

4.2 Objetivo del diagnóstico

El diagnóstico organizacional tiene el propósito de evaluar la estructura organizacional de la empresa en lo referente a las funciones, para determinar si la misma contribuyó al logro de los objetivos planteados en el POA de la anterior gestión.

Por lo mencionado anteriormente se aplicó como instrumento el formulario SAYCO (Sistema de Administración y Control) en lo que corresponde al Manual de Organización y Funciones.

4.3 Metodología

Con el objetivo de estructurar adecuadamente el proceso de investigación se utilizó los siguientes:

4.3.1 Método de investigación

- Para realizar la presente investigación se utilizó el método inductivo porque se observaron hechos particulares en cada una de las unidades que conforma la Empresa Naviera Boliviana a partir de las cuales se llegaron a conclusiones generales; es decir, del análisis de las atribuciones a la actualización del manual de organización y funciones.
- El método descriptivo nos permitió describir la situación actual de las instancias organizacionales dentro de la estructura organizacional, y al mismo tiempo identificar los principales hallazgos que fueron sometidos a un análisis

4.3.2 Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación que se utilizaron para el presente trabajo fueron las siguientes:

4.3.2.1 Investigación de campo

Mediante la investigación de campo se obtuvo información de forma directa sobre las actividades que se realizan en la Empresa Naviera Boliviana.

Las técnicas de investigación que se aplicaron son las siguientes:

4.3.2.1.1 Entrevista

Se realizaron entrevistas libres no estructuradas, a través de conversaciones informales a los funcionarios de la Empresa Naviera Boliviana con el propósito de obtener información precisa, percibir actitudes y recibir comentarios.

4.3.2.1.2 Observación directa

Mediante esta técnica de investigación se logró verificar y ampliar la información obtenida en la entrevista realizada, además de identificar la dependencia jerárquica, relación de coordinación interna entre las diferentes unidades de la empresa. Asimismo, se pudo verificar los diferentes problemas existentes dentro la empresa.

4.3.2.2 Investigación bibliográfica

Se realizó un estudio de la documentación con las que se desarrolla y norma las actividades de la Empresa Naviera Boliviana. A continuación se detallan los siguientes documentos:

- Constitución Política del Estado. (gestión 2004)
- Ley 1178, SAFCO Sistema de Administración y Control Gubernamental. (20 de Julio de 1990)
- Ley de Organización del Poder Ejecutivo (LOPE), N°. 2446. (19 de marzo de 2003)
- Decreto Supremo N° 26973, (Reglamento a la Ley de

Organización del Poder Ejecutivo). (27 de marzo 2003)

- Normas Básicas del Sistemas de Organización Administrativa. (20 de mayo de 1997)
- Reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa.
- Decreto de creación, Ley N° 16174 (gestión 1979)
- Estatuto Orgánico. (Gestión 2003)
- Plan Estratégico Institucional. (gestión 2004)
- Plan Operativo Anual gestión 2003 - 2004
- Manual de Organización y Funciones.(gestión 1995)
- Memorándums de Designaciones.
- Nómina del Personal de la Empresa Naviera Boliviana.
- Informes de auditoria.

4.4 Universo y sujeto de investigación

Para seleccionar la muestra correspondiente se define el sujeto de investigación el cual delimita el universo de estudio.

El sujeto de investigación de las cuales se obtuvo información para el presente trabajo fue el 100% del personal de la Empresa Naviera Boliviana que suman un total de 13 funcionarios, los mismos que conforman una población. Debido a que el tamaño de la población objeto de estudio es menor a 30 se utilizó el Censo.

Censo es el estudio en forma general de una población determinada el cual nos permite tener una idea global del tema de investigación

4.5 Ámbito de estudio

Para realizar el análisis se tomaron en cuenta todas las áreas y unidades que conforma la estructura organizacional de la Empresa Naviera Boliviana.

4.6 Recopilación y análisis de información

Para realizar el análisis de situación de la Empresa Naviera Boliviana se tomó en cuenta el cuestionario del SAYCO. (Ver anexo 1)

El análisis organizacional se realizó en función a las observaciones efectuadas en la Empresa Naviera Boliviana.

4.6.1 Manual de organización y funciones

- El Manual de Organización y Funciones de ENABOL se encuentra desactualizado, ya que la misma fue aprobada mediante resolución interna pertinente el año 1995, además que no fue elaborada conforme a lo establecido por las NBSOA.

La falta de actualización de este Manual hace que no se tengan delimitadas con precisión las relaciones de dependencias y las funciones concernientes a cada área y unidad funcional de la empresa. Estos aspectos sin duda, delimitan la capacidad decisoria y operativa de la Empresa Naviera Boliviana.

4.6.2 Análisis retrospectivo y prospectivo

Se realizó un análisis retrospectivo y prospectivo de acuerdo con las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa para establecer en qué medida la estructura organizacional de la institución contribuyó al logro de los objetivos expresados en el Programa de Operación Anual (POA.), y al mismo tiempo realizar los ajustes correspondientes en relación con los objetivos planteados en el POA. de la próxima gestión.

ENABOL en las gestiones anteriores no cumplió con todos sus objetivos propuesto en el POA. debido al estancamiento de la estructura organizacional de la empresa y a la ingerencia del Directorio, ya que el mismo es quien aprueba el presupuesto y los proyectos para su ejecución, pero, no fiscaliza ni realiza el seguimiento de la ejecución.

En los 24 años de vida de ENABOL, se presentaron 26 iniciativas de proyectos, de las cuales solo uno se ejecutó y uno actualmente se encuentra en la fase de estudio de factibilidad y diseño final, los demás son proyectos repetitivos en calidad de perfil de proyecto. Esto se debe a los cambios frecuentes en corto tiempo, tanto, en los funcionarios del Directorio, Dirección Ejecutiva y plantel de profesionales; el cual genera trabas para el desarrollo de ENABOL.

Para este análisis se tomó en cuenta los siguientes elementos:

4.6.2.1 Análisis del Plan Operativo Anual (P.O.A.)

Las metas establecidas en el Programa de Operación Anual de la gestión 2003 se concretaron solo el 50%, (es decir, que de los cuatro objetivos planteados en el P.O.A de la gestión 2002 solo se cumplieron dos objetivos) habiendo quedado sin concreción, el otro 50%, lo que afecta negativamente el nivel de desempeño de la administración. La situación descrita se debe a los siguientes aspectos:

➤ **Lentitud en la ejecución de los proyectos.**

Una de las principales funciones que, en la gestión 2003 debió desarrollar ENABOL es la formulación de proyectos institucionales de desarrollo. Sin embargo, el 2003 ENABOL no concluyó ningún proyecto, habiendo quedado en proceso de formulación los proyectos de la Construcción de una Terminal Portuaria en Puerto Quijarro y Adquisición de un Remolcador Empujador.

Esta situación se debe al largo proceso ^{que} de debe pasar un determinado proyecto para su aprobación y posterior ejecución.

La contribución que pueda prestar ENABOL al desarrollo institucional y nacional depende fundamentalmente de la ejecución ágil y efectiva de los proyectos de desarrollo, lo cual no

ha ocurrido así en la gestión 2003. Consecuencia de lo señalado es la pérdida de tiempo que, también representa gasto para la empresa, y el consecuente costo de oportunidad.

ENABOL debería esforzarse en la rápida formulación de sus proyectos.

➤ **Alta rotación de personal.**

El personal declarado en comisión de servicios por la Fuerza Naval Boliviana a ENABOL, generalmente no presta sus servicios de manera regular y permanente, porque su permanencia depende de los cambios de destino que decida el Comando General de la Fuerza Naval, lo que ocasiona constantes cambios (rotación de personal).

Esta situación ocasiona que, al tener lugar el cambio de destino del personal, los proyectos sean abandonados sin concluir, perjudicando su formulación y ejecución.

4.6.2.2 Servicio a los usuarios

Actualmente la empresa se encuentra realizando Estudios de Preinversión de los proyectos de: Construcción de una Terminal Portuaria en Puerto Quijarro y la Adquisición de un Remolcador Empujador para operar en el Canal Tamengo e Hidrovía Paraguay – Paraná. Por tanto la empresa aún no se encuentra en ejecución, es decir, no esta prestando sus servicios

4.6.2.3 Conformación de áreas y unidades

El análisis de la estructura organizacional se efectúa con el propósito de describir la situación actual de la empresa Naviera Boliviana y ver el grado de cumplimiento de los artículos 20 al 24 de las NB.SOA. en las cuales se establece los niveles jerárquicos y la clasificación de las unidades organizacionales.

La estructura organizacional de la empresa tiene una representación mixta de tipo vertical y horizontal.

La Empresa Naviera Boliviana esta conformado por las siguientes áreas y unidades: (Ver Cuadro 2)

Cuadro N° 2

NIVELES JERÁRQUICOS	AREAS Y ORGANIZACIONALES UNIDADES
Nivel de Decisión	Directorio de ENABOL
Nivel de Ejecución	Gerencia General
Nivel de Asesoramiento y Apoyo Administrativo	Asesoría Legal Asesoría Económica Secretaría General
Nivel Operativo	Dirección de Operaciones Unidad de Proyectos Unidad de Medio Ambiente Unidad Portuaria Dirección de Personal Unidad de Servicios Biblioteca Dirección Administrativa Unidad de Contabilidad y Presupuesto Unidad de Almacenes y Bienes
Nivel Descentralizado	Agencias Regionales

Fuente: Elaboración Propia

La estructura organizacional de la empresa tiene una representación mixta de tipo vertical y horizontal. **(Ver anexo 2).**

4.6.2.3.1 Nivel decisión

Directorio de ENABOL

El Honorable Directorio se constituye en la máxima autoridad de la Empresa Naviera Boliviana considerado como el órgano representativo de la composición empresarial, deliberante y fiscalizador de gestión. Tiene como función principal, establecer objetivos, políticas y estrategias de la entidad.

El Directorio esta constituido por los siguientes representantes:

- Un presidente que es el Ministro de Defensa Nacional.
- Dos representantes de la Fuerza Naval Boliviana.
- Un representante de la Marina Mercante Nacional.
- Un representante del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.
- Un representante del Ministerio de Hacienda.

Las decisiones de Directorio se formalizan mediante Resolución de Directorio firmadas por los componentes del mismo.

4.6.2.3.2 Nivel de asesoramiento y apoyo administrativo

En este nivel se pudo evidenciar la inexistencia de la Unidad de Auditoria Interna. El Art. 112.07 de la Norma de Control Interno establece que toda entidad pública debe contar con una unidad de Auditoria Interna que tendrá por objetivo, evaluar el grado de cumplimiento y eficacia de los sistemas de administración y de gestión gubernamental incluyendo los instrumentos de control interno incorporados a ellos; determinar la confiabilidad de los registros y estados financieros; analizar los resultados y eficiencia de las operaciones y evaluar los resultados de la gestión gubernamental.

La inexistencia de esta unidad ocasiona que no exista un control interno previo antes de la ejecución de sus operaciones y actividades, como establece la Ley 1178 en su Art. 14. y por ende hace que sus proyectos no sean aprobados en el menor tiempo posible. Esta situación se debe a que la estructura organizacional vigente no fue elaborada conforme a lo establecido por las Normas de Control Interno y las Normas Básicas de Sistema de Organización Administrativa.

4.6.2.3.3 Nivel operativo

En este nivel se tiene las siguientes unidades:

- Dirección de Personal y Dirección Administrativa, ambas son según el artículo 22 de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (NB.SOA.), unidades clasificadas como administrativas, y por tanto, su funcionamiento contribuye indirectamente al logro de los objetivos de ENABOL.
- Dirección de Operaciones que según el mismo artículo es de naturaleza sustantiva.

ENABOL debería tener dentro su estructura organizativa, un mayor número de dependencias sustantivas para lograr sus objetivos.

Al no ocurrir así, ENABOL prioriza solo su funcionamiento administrativo y no sus principales objetivos.

La situación descrita es atribuible al desconocimiento de sus ejecutivos de las prioridades a ejecutar.

- Dentro la Dirección de Operaciones existe poco personal, en esta Dirección se encuentra la Unidad de Proyectos, Medio Ambiente y Portuaria, en cada una de estas unidades existe un solo personal.

En la Dirección de Operaciones debería existir más personal por ser una unidad sustantiva que contribuye directamente al logro de los objetivos de ENABOL.

Al no ocurrir así, ENABOL no puede cumplir con todos sus objetivos establecidos.

La situación descrita se debe al poco personal destinado de la Fuerza Naval Boliviana a ENABOL.

- El personal de la Unidad de Proyectos no cumple con todo lo descrito en el manual de funciones.

La unidad de proyectos debería cumplir con todo lo descrito en el manual de funciones para lograr sus objetivos establecidos.

Al no suceder así, el personal de la unidad de proyectos no realiza un seguimiento adecuado de los proyectos que ENABOL lleva a cabo, tales como: la Construcción de una Terminal Portuaria en Puerto Quijarro y la adquisición de un Remolcador Empujador.

La situación descrita se debe a que el personal de la unidad de proyectos no es especialista en proyectos.

- El sueldo que percibe el personal de la unidad portuaria es bajo. Lo ideal es que debería aumentarse los sueldos al personal de la unidad portuaria por la excesiva responsabilidad que existe en esta unidad.

Al no ocurrir así, el personal se encuentra desmotivado.

La situación descrita se debe a que no existe un equilibrio entre el grado de responsabilidad y el sueldo que perciben el personal de la unidad portuaria.

- En la unidad Bienes y Almacenes se pudo evidenciar que no

existen manuales específicos sobre la disposición de bienes muebles e inmuebles de ENABOL.

Esta unidad debería contar con manuales sobre la disposición de los bienes, muebles e inmuebles con que cuenta ENABOL.

Al no ocurrir así, ENABOL adquiere bienes, muebles e inmuebles que no son utilizados necesariamente para el cumplimiento de sus objetivos ocasionando erogaciones que en la mayoría de los casos no tiene razón de ser.

La situación descrita se debe a que el personal de la unidad de bienes y servicios tiene poco conocimiento sobre la elaboración de este manual.

4.6.2.3.4 Nivel descentralizado

Dentro la estructura organizativa de ENABOL las agencias regionales se encuentran ubicadas en el nivel descentralizado.

Según los conceptos descritos en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa,

- Descentralización es la acción administrativa por lo que se delega a las entidades amplia capacidad de decisión en lo técnico, administrativo y económico, para la ejecución de determinadas actividades, tienen personería jurídica, patrimonio propio e independencia de gestión de la entidad matriz.
- Desconcentración es la acción administrativa por la que se delega la necesaria capacidad decisoria y operativa en unidades organizacionales, que por razones de un mejor servicio al usuario se encuentran separadas física o geográficamente de la entidad matriz, la cual ejerce autoridad de línea sobre las mismas.

Según lo mencionado anteriormente las Agencias Regionales deben estar ubicadas dentro el nivel desconcentrado, ya que las

mismas se encontraran separadas geográficamente de ENABOL para la prestación de un mejor servicio al usuario.

Al no ocurrir así, ENABOL estaría delegando a las agencias regionales la capacidad de decisión en lo técnico, administrativo y económico, para la ejecución de determinadas actividades.

La situación descrita se debe a que el personal de ENABOL tiene un desconocimiento de la diferencia que existen entre lo que es descentralización y desconcentración

4.6.2.4 Canales de comunicación e instancias de coordinación

Realizando un análisis de la estructura de la Empresa Naviera Boliviana se pudo establecer que el tipo de comunicación existente en la misma es de carácter formal y reciproco. La comunicación utilizada en esta entidad es de tipo, ascendente, descendente y cruzada.

4.6.2.4.1 Comunicación descendente

Esta comunicación se utiliza cuando información fluye de los niveles superiores de la estructura organizacional vale decir del nivel directivo como es el Directorio hacia los inmediatos inferiores (nivel ejecutivo y nivel operativo) siguiendo el orden de jerarquía y el conducto regular.

Este tipo de comunicación se realiza transmitiéndose órdenes e instrucciones a través de: Resoluciones Administrativas, memorándums, circulares, partes diarias, notas de servicios, proveídos, hojas de ruta, e informes de trabajo. Otros mecanismos de comunicación que utiliza ENABOL, son las reuniones periódicas, que se realizan para el intercambio de información respecto a las funciones específicas asignadas a las áreas y unidades; además imparten instrucciones escritas y verbales.

4.6.2.4.2 Comunicación ascendente

Este tipo de comunicación se genera desde los niveles inferiores, es decir del nivel operativo hacia los niveles superiores, siguiendo el conducto regular jerárquico existente en la empresa con el objetivo de transmitir información sobre el trabajo ejecutado. Esta comunicación se realiza a través de informes y reuniones periódicas.

4.6.2.4.3 Comunicación cruzada

Se pudo observar también que ENABOL utiliza la comunicación cruzada, es decir que no siempre siguen el conducto regular jerárquico, si no que atraviesan la cadena de mando las mismas son a través de las comunicaciones verbales, (mediante reuniones formales e informales) y comunicación escrita (mediante avisos en los paneles).

4.6.2.4.4 Coordinación

Las relaciones de coordinación interna que tiene la Empresa Naviera Boliviana son: con todas las áreas y unidades que conforma la empresa

Las relaciones de coordinación externa se dan con el Ministerio de Defensa, Comando General de las Fuerzas Armadas, Fuerza Naval Boliviana, Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, el Ministerio de Hacienda, Ministerio de Desarrollo Sostenible y con la Dirección de Marina Mercante.

4.7. Conclusiones del diagnóstico

Las conclusiones a las que se llegó después de haber realizado el análisis organizacional, son las siguientes:

- La actual estructura organizacional de la empresa no se adecua a las actividades que realiza.

- Los niveles jerárquicos de la estructura organizacional no se encuentran claramente identificados como establecen las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.
- El personal de la empresa conoce parcialmente las funciones que debe desempeñar en su cargo, esto debido a la desactualización del Manual de Organización y Funciones.
- Existe alta rotación del personal especialmente en el nivel operativo, el cual ocasiona perjuicio en el logro de los objetivos institucionales.

CAPÍTULO V

REDISEÑO ORGANIZACIONAL

El objetivo del Diseño Organizacional es definir la estructura organizacional de la entidad de tal manera que permita el logro de los objetivos de gestión en forma eficiente y eficaz.

En función a los resultados del análisis organizacional, el programa de operaciones anual y conforme a lo establecido a las Normas Básica del Sistema de Organización Administrativa, se consideran las siguientes etapas:

- Identificación de los usuarios.
- Identificación de los servicios
- Conformación de áreas y unidades organizacionales.
- Definición de los canales y medios de comunicación.
- Determinación de las instancias de coordinación interna.
- Formalización del rediseño organizacional.

5.1 Identificación de los usuarios

Los usuarios internos son todos los funcionarios de la Empresa Naviera Boliviana.

Los usuarios externos son las personas jurídicas y naturales que recurrirán a los servicios portuarios y comerciales que ofrecerá ENABOL.

5.2 Identificación de los servicios

La empresa brindará el servicio de transporte comercial fluvial de soya, derivados y oleaginosas, satisfaciendo así la necesidad de transporte que tienen los exportadores de esos productos.

5.3 Conformación de áreas y unidades

Cuadro N° 3

NIVELES JERÁRQUICOS	AREAS Y UNIDADES ORGANIZACIONALES
Nivel de Directivo	Directorio
Nivel Ejecutivo	Dirección Ejecutiva
Asesoramiento y Apoyo Administrativo	Control de Gestión Interna Asesoría Legal Asesoría Económica Informática Secretaría General
Nivel Operativo	Dirección de Operaciones División de Transporte Naviero División de Recursos Naturales División Portuaria Dirección Administrativa Financiera División de Personal División de Bienes y Servicios División de Contabilidad y Presupuesto
Nivel Desconcentrado	Agencias Regionales

Fuente: Elaboración Propia

5.4 Estructura orgánica propuesta

A continuación se observa la nueva estructura orgánica de la empresa



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EMPRESA NAVIERA BOLIVIANA

2003

DIRECTORIO

SÍNDICO

NIVEL DIRECTIVO

NIVEL EJECUTIVO

DIRECCION
EJECUTIVA

ASESORAMIENTO Y
APOYO ADMINISTRATIVO

CONTROL DE
GESTION INTERNA

SECRETARIA
GENERAL

ASESORÍA LEGAL Y
ECONÓMICA

INFORMÁTICA

NIVEL OPERATIVO

DIRECCIÓN DE
OPERACIONES

DIRECCION
ADMINISTRATIVA
FINANCIERA

DIVISIÓN DE
TRANSPORTE
NAVIERO

DIVISIÓN DE
RECURSOS
NATURALES

DIVISIÓN
PORTUARIA

DIVISIÓN DE
PERSONAL

DIVISIÓN
BIENES Y
SERVICIOS

DIVISIÓN
CONTABILIDAD
Y PRESUPUESTO

NIVEL DESCONCENTRADO

AGENCIAS
REGIONALES

En función a las observaciones realizadas en el capítulo anterior y a la estructura actual con que cuenta ENABOL, conjuntamente con todo el personal de la empresa se ha determinado la necesidad de ajustar la estructura organizacional para lograr los objetivos de gestión; en primera instancia vio la necesidad de crear la conformación de un **SÍNDICO**, puesto que la empresa para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos conformara alianzas estratégicas y convenios con empresas que operan en el rubro. El SÍNDICO, se encargará de la fiscalización interna y permanente de las sociedades de las cuales forme parte la empresa.

Asimismo, se vio la necesidad de crear la unidad de **Control de Gestión Interna** por ser una unidad de vital importancia para la organización, la cual asumirá la responsabilidad por el control posterior a los actos administrativos y financieros de la empresa.

Esta unidad estará ubicada en el nivel de asesoramiento.

Del mismo modo, se vio la necesidad de contar con una **Unidad de Informática**, puesto que tecnología informática es un instrumento y no un fin en si mismo; la misma se empleara para sustituir operaciones rutinarias, además de prestar apoyo a las diferentes áreas y unidades en temas relacionados a su unidad (hardware y software).

Esta unidad estará ubicada en el nivel de apoyo administrativo.

En el Nivel Operativo se suprimió la **Unidad de Proyecto** puesto que la misma no realiza funciones que corresponde a su unidad como tal, debido a que la empresa contrata consultorias externas para la elaboración y actualización de proyectos.

Asimismo, en este Nivel Operativo se vieron la necesidad de crear la **División de Transporte Naviero**, puesto que una de sus principales actividades que desarrollará la empresa es el transporte comercial naviero.

Del mismo modo, a la Dirección Administrativa se le dio una nueva

denominación de: “**Dirección Administrativa Financiera**”, la cual estará dividida en dos áreas, la administrativa, con todo lo que es Recursos Humanos, y la Financiera, que agruparía a presupuestos, contabilidad, bienes y servicios.

De igual manera, se vio necesaria la modificación del denominativo de nivel descentralizado por **Nivel Desconcentrado**, ya que estas Agencias regionales ubicadas en este nivel que por razones de un buen servicio al usuario se encontraran separadas geográficamente de la entidad matriz, en este caso, ENABOL la cual ejercerá autoridad lineal sobre las mismas

5.4.1 Niveles jerárquicos

Los niveles jerárquicos representan las áreas de autoridad y responsabilidad, que responden por la realización de las actividades encaminadas al logro de los objetivos.

Para el rediseño organizacional de ENABOL se establecieron los niveles jerárquicos señalados en el numeral 20 de las NB. del SOA por ser una empresa descentralizada; las mismas son:

5.4.1.1 Nivel directivo

En el cual se establecen los objetivos, políticas y las estrategias de la entidad.

En este nivel se encuentra el Honorable. Directorio.

El Honorable Directorio de ENABOL está constituido por los siguientes miembros:

- Un presidente que es el Ministro de Defensa Nacional.
- Dos representantes de la Fuerza Naval Boliviana.
- Un representante de la Marina Mercante Nacional.
- Un representante del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.
- Un representante del Ministerio de Hacienda.

Además, dentro este nivel se ubicará el Síndico el cual se encargará de la fiscalización interna y permanente de las sociedades de las cuales forme parte la empresa.

5.4.1.2 Nivel ejecutivo

Es el nivel en la cual se aplican las políticas y se toman las decisiones para el funcionamiento de la entidad de acuerdo con los lineamientos definidos en el Nivel Directivo.

El Director Ejecutivo de la Empresa Naviera Boliviana es designado por orden general de destinos de la Fuerza Naval Boliviana. Tiene bajo su responsabilidad la administración de la empresa y se constituye en la máxima autoridad ejecutiva de la empresa.

5.4.1.3 Nivel operativo

Es el nivel donde se ejecutan las operaciones de la entidad. Está conformada por aquellas instancias en las cuales se desarrolla la actividad principal de la Empresa Naviera Boliviana.

En este nivel se encuentran las siguientes instancias:

- Dirección de Operaciones, la cual tiene bajo su dependencia a las siguientes divisiones:
 - División de Transporte Naviero.
 - División de Recursos Naturales.
 - División Portuaria
- Dirección Administrativa Financiera, la cual tiene bajo su dependencia a las siguientes divisiones:
 - División de Personal.
 - División de Contabilidad y Presupuesto
 - División de Bienes y Servicios

5.4.1.4 Nivel desconcentrado

Es la acción administrativa por la que se delega la necesidad capacidad decisoria y operativa en unidades organizacionales que por razones de un mejor servicio al usuario se encuentran separadas física o geográfica de la entidad, la cual ejercerá autoridad de línea sobre las mismas.

El nivel desconcentrado se ejercerá a través de las agencias regionales de la Empresa Naviera Boliviana que se constituirán en las unidades encargadas de la aplicación y ejecución de los planes y proyectos en las áreas de influencia.

5.4.2 Clasificación de unidades

Las unidades organizacionales de ENABOL se clasificarán de acuerdo a lo establecido en el numeral 22 de las NB. del SOA., las cuales son:

5.4.2.1 Sustantivas

Cuyas funciones contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

En esta unidad organizacional se encuentra la Dirección de Operaciones con su respectiva dependencia, (división de transporte naviero, división de recursos naturales y la división portuaria).

5.4.2.2 Administrativas

Cuyas funciones contribuyen indirectamente al cumplimiento de los objetivos de la entidad y presta servicios a las unidades sustantivas para su funcionamiento.

En esta unidad organizacional se encuentra la Dirección Administrativa Financiera con sus respectivas divisiones, (división de personal, división de contabilidad y presupuesto y la división de bienes y servicios).

5.4.2.3 De asesoramiento

Cumplen funciones de carácter consultivo y no ejercen autoridad lineal sobre las demás unidades.

En esta unidad organizacional se encuentran las siguientes:

- Control de Gestión Interna
- Asesoría Legal
- Asesoría Económica

5.5 Determinación de las instancias de coordinación interna

Las instancias de coordinación interna deberán organizarse para el tratamiento de asuntos de competencia compartida entre unidades que no pudieran resolverse a través de gestiones directas.

5.6 Formalización del Rediseño Organizacional

El Manual de Organizaciones y Funciones es el documento básico donde se formalizará el diseño organizacional.

El Manual de Organización y Funciones tiene la finalidad de promover el entendimiento de la estructura organizativa por medio de la descripción de funciones de las unidades y áreas organizacionales. Este manual se constituye en un instrumento administrativo de carácter técnico - normativo, que sirve para el desarrollo de la gestión administrativa y operativa.

El objetivo que persigue el Manual de Organizaciones y Funciones es proporcionar información de carácter formal sobre la estructura diseñada, los objetivos y funciones inherentes a cada una de las unidades y áreas organizacionales establecidas, precisando la relación de dependencia de cada una de ellas respecto a las demás, y las instancias de coordinación interna e interinstitucional

Este documento debe ser aprobado por la Máxima Autoridad Ejecutiva de la empresa mediante resolución interna pertinente

El rediseño organizacional se realizó en función a lo estipulado en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa

5.6.1 Manual de organización y funciones

El Manual de Organización y Funciones incluirá los siguientes puntos:

5.6.1.1 Antecedentes

En este punto se describe una breve historia de la empresa desde su creación hasta la situación actual en que se encuentra

5.6.1.1.1 Disposiciones legales

Este punto tiene el objeto de establecer la base legal que sustenta el funcionamiento de la empresa, las disposiciones que dieron origen a su funcionamiento, leyes, decretos y resoluciones, especialmente disposiciones relacionadas a su organización.

También se deberán señalar los objetivos institucionales de largo plazo.

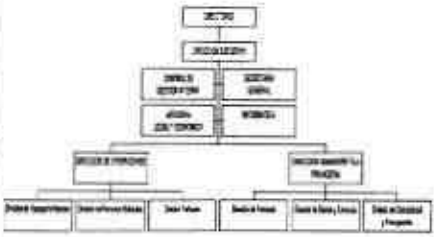
5.6.1.2 Organigrama

Para el diseño del organigrama se han considerado la misión, los objetivos y los servicios que prestará y sobre dichos componentes se han establecido las unidades organizacionales necesarias. La estructura organizacional considera los diferentes niveles y dependencias entre las unidades funcionales.

5.6.1.3 Formato y contenido del manual de organización y funciones

El formato utilizado para la elaboración del Manual de Organización y Funciones de ENABOL está compuesta por dos partes, en la primera se describen aspectos relacionados con la organización administrativa y en la segunda se desarrollan aspectos que van relacionados con las funciones de cada instancia.

A continuación se describe el formato utilizado para la elaboración del Manual de Organización y Funciones de la Empresa Naviera Boliviana:

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL  EMPRESA NAVIERA BOLIVIANA	EMPRESA NAVIERA BOLIVIANA Manual de Organización y Funciones	Código Entidad: ENB-MOF-001
		GESTION : 2004
Nombre de la Unidad:		
1. Nivel Jerárquico:	UBICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE ENABOL 	
2. Nombre de la Unidad Inmediata Superior:		
3. Tipo de Unidad:		
4. Unidades Dependientes:		
5. Objetivo de la Unidad.		
6. Funciones de la Unidad		
7. Relaciones de Coordinación Interna.		
8. Relaciones de Coordinación Interinstitucional.		

ACTUALIZACION	
FECHA	MODIFICACIONES
Fecha de Aprobación:	
Fecha de Actualización:	
Nombre de la Unidad Responsable de la Elaboración del Manual	

Fuente: Elaboración propia

➤ **Logotipo.**

Es el símbolo que identifica a la Empresa Naviera Boliviana.

➤ **Denominación.**

Corresponde al nombre de la institución y del documento. En este caso: Empresa Naviera Boliviana – Manual de Organización y Funciones.

➤ **Código.**

En este punto se describe en primer término las siglas de la empresa; en segundo lugar las siglas del manual y en tercer lugar el número que identifica a la unidad organizacional. Entre las siglas y el número se coloca un guión. En este caso:

ENB- MOF- 001.

➤ **Gestión.**

El año en la que se elaboro y se puso en vigencia el manual. En este caso: 2004.

➤ **Nombre de Unidad.**

Corresponde a una unidad organizacional en particular; las que ya se menciono anteriormente.

➤ **Nivel Jerárquico.**

Se especifica el nivel jerárquico al cual pertenece la unidad organizacional. En este caso se toma en cuenta el nivel directivo, ejecutivo y operativo por ser una empresa descentralizada.

➤ **Unidad Inmediata Superior.**

En la cual se indica el área o unidad organizacional de la que depende ó que ejerce autoridad lineal sobre la unidad a la que se hace referencia.

➤ **Tipo de Unidad organizacional.**

Se indica conforme al tipo de funciones que cumple, si la unidad organizacional es considerada sustantiva, administrativa o de asesoramiento.

➤ **Unidades Dependientes.**

Se menciona a las unidades organizacionales que tienen dependencia jerárquica de esta.

➤ **Ubicación Orgánica.**

Es la representación gráfica de una unidad organizacional en particular respecto a su nivel jerárquico y las unidades dependientes de esta. Donde además se establecen líneas de autoridad, tramo de control y los canales de comunicación.

➤ **Objetivo de la Unidad.**

En cada unidad organizacional se especifica el objetivo y la delimitación de competencia, con relación al objetivo de la institución.

➤ **Descripción de las Funciones.**

Se describe de manera detallada cada una de las funciones conferidas a la unidad organizacional.

➤ **Relaciones de Coordinación Interna.**

Se señala las instancias de coordinación interna en las que la unidad organizacional participa con otras áreas o unidades para el tratamiento de asuntos de competencia compartida.

➤ **Relaciones de Coordinación Interinstitucional.**

Es en la que se define las instancias de relacionamiento interinstitucional que la unidad mantiene con otras entidades para el tratamiento de asuntos de competencia compartida que no pudieran resolverse a través de gestiones directas.

➤ **Actualización.**

En este punto se incluye la fecha de aprobación y actualización del manual, las modificaciones más sobresalientes que se realizó y por último el nombre de la unidad responsable de la elaboración del manual.

5.7 Conclusiones.

- Se rediseño las funciones de las unidades organizacionales del manual de organización y funciones
- Se definió los niveles jerárquicos, tipo de unidad organizacional, relaciones de dependencia y coordinación de las diferentes unidades organizacionales.
- Se fusionó la dirección administrativa y la dirección de personal en "Dirección Administrativa Financiera", se suprimió la unidad de proyectos y biblioteca, además se creo la unidad de Control de Gestión Interna, la división de Transporte Naviero e informática.

5.8 Recomendaciones

- Difundir el Manual de Organización y Funciones para que cada área y unidad tenga conocimiento de las funciones que debe desempeñar en su cargo y de esta manera evitar la duplicidad de funciones.
- Actualizar el Manual de Organizaciones y Funciones de acuerdo a las necesidades de la empresa o cuando la misma así lo requiera.

BIBLIOGRAFÍA

1. ANZOLA Rojas Sérvulo, "Introducción a la Administración", Editorial McGraw-Hill, México.
2. BENJAMIN, Franklin Enrique, "Organización de las Empresas", Editorial McGraw-Hill, México, 1990.
3. CERTO Samuel, "Administración Moderna", Octava edición.
4. CHIAVENATO Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", Tercera Edición, Editorial McGraw-Hill, México.
5. CHIAVENATO Idalberto, "Iniciación a la Administración General", Editorial McGraw-Hill.
6. HELLRIEGEL Don, Slawn Johnw, Woodman Richard, "Comportamiento Organizacional", Octava edición, Editorial Thomson.
7. KOONTZ Harold, Weihrich Heinz, "Administración", Décima edición, Editorial McGraw-Hill, México.
8. LAWRENCE Paul R. y Lorsch Jay W. "Desenvolvimiento de Organizaciones: Diagnóstico".
9. MINTZBERT Henry, "Proceso Estratégico", Editorial Prentice Hall, México, 1997.
10. POZO Navarro Fernando, "La Dirección por Sistemas", Primera edición, Editorial: Limusa.
11. QUIROGA Leos Gustavo, "Organización y Métodos en la Administración Pública", Segunda edición, Editorial Trillas, México, 1988.

12. ROBERT B. Nélson, "Como Delegar Funciones al Personal", Editorial McGraw-Hill, México.
13. STONER James, Freeman R., Edward, Gilbert JR. Daniel, "Administración", Editorial Prentice Hall, México, 1996.
14. ZORRILLA Santiago, "Metodología de la Investigación", Editorial McGraw Hill, México, 1998
15. Constitución Política del Estado.
16. Ley 1178 SAFCO, "Sistema de Administración, Fiscalización y Control Gubernamental."
17. Ley 2446 LOPE. "Ley de Organización del Poder Ejecutivo".
18. Decreto Supremo 26973, "Reglamento a la Ley de Organización del Poder Ejecutivo"
19. NORMAS BÁSICAS del Sistema de Organización Administrativa, "Guía para el Análisis Organizacional"

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO	REF P/T	SI	NO	N/A
ASPECTOS GENERALES				
1. ¿La entidad cuenta con un Reglamento Específico que norme su Sistema de Organización Administrativa? Ver (NBSOA, Art.5º, inc. b) y NBCI N° 132.01). . Cuál es su denominación? _____ . Fecha de aprobación _____ . Unidad que la aprobó _____ . Última actualización _____ Comentarios: _____ _____ _____				
2. ¿E l Reglamento, ha sido difundido al personal de la entidad? Ver (*) . Fecha de difusión _____ . Medio utilizado _____ . N° memo o comunicación _____ Comentario: _____ _____ _____ <i>Para responder estas dos primeras preguntas se deberá indagar con el máximo nivel de la entidad y de haber dicho Reglamento, si no es voluminoso se deberá adjuntar fotocopias en los P/T. En todo caso deberá ser instruido por el Gerente a cargo.</i>				
3. ¿El reglamento ha sido debidamente compatibilizado (reconocido) por el Órgano Rector?. Ver (NBSOA, Art.5º, inc. b)) . Órgano rector _____ . Ha sido remitido a la Unidad de Normas para su compatibilización (ex DONPA) _____ . Fecha de compatibilización _____ Comentario: _____ _____ _____ _____ _____ _____				

CUESTIONARIO		REF. P/T	SI	NO	N/A
<u>ANALISIS ORGANIZACIONAL</u>					
4. ¿La estructura organizacional de la entidad guarda relación con la Programación de Operaciones Anual (POA) y el Presupuesto. Es decir, son las mismas áreas (departamentos, gerencias o secciones) las especificadas en el organigrama y en los documentos referidos? Ver (NBSOA, Art. 11º) • Organigrama vs. POA _____ • Organigrama vs. Presupuesto _____ Deberá hacerse una revisión general de tales documentos y detectar si hay distorsiones evidentes entre las estructuras descritas para cada uno de ellos. Cuando existan diferencias importantes, se sugiere hacer una planilla donde se describan las áreas y las distintas denominaciones utilizadas en cada documento. Además se deberá explicar las razones para estas distorsiones. Comentarios: _____ _____ _____					
5. La entidad efectúa el análisis organizacional considerando el Plan Estratégico Institucional y el Programa de Operaciones Anual? Ver (NBSOA, Art. 12º y NBCI N° 132.09.) • Obtiene el documento que respalda este análisis _____ • Que instancia aprueba el análisis _____					
6. En caso de existir ajustes a la estructura como resultado del análisis, estos han sido incorporados? Ver (NBSOA, Art. 13º) • Verificar que los ajustes hayan sido incorporados a la estructura y en caso de creación o supresión de unidades constatar físicamente este hecho _____					
<u>DISEÑO ORGANIZACIONAL</u>					
NOTA: El presente cuestionario es una herramienta de diagnóstico que permite identificar la conformidad de la estructura organizacional de la entidad con la normativa institucional y legal. Los resultados del diagnóstico deben ser utilizados como insumo para la elaboración del Plan Estratégico Institucional y el Programa de Operaciones Anual.					

CUESTIONARIO	REF. P/T	SI	NO	N/A
				
7. ¿La entidad cuenta un organigrama, manuales de organización y funciones y de procesos? Ver (NBSOA, Art. 15ª) Obtener los documentos mencionados para su posterior análisis. Comentarios: _____ _____ _____ 8. ¿El Manual de Organización fue aprobado mediante resolución interna pertinente?. Ver (NBSOA, Arts. 15º, inc. a)) • Fecha de aprobación _____ • Instancia que los aprobó _____ • Última actualización _____ • Fecha de difusión _____ • Medio de difusión y referencia (memb, circular, etc.) _____ Comentarios: _____ _____ _____ Se sugiere revisar los Manuales de Organización con el fin de que se puedan apreciar las características básicas de su diseño, tales como: • Disposiciones legales que regulan su estructura, • Los objetivos institucionales, • El organigrama, Se sugiere diseñar una planilla de trabajo para evaluar el contenido respecto de los puntos señalados anteriormente. 9. ¿El Manual de Funciones (unidades funcionales) está debidamente aprobado mediante resolución interna pertinente?. Ver (NBSOA, Art. 15º, inc. a)) • Fecha de aprobación _____				

CUESTIONARIO	REF. P/T	SI	NO	N/A
• Instancia que los aprobó _____ • Última actualización _____ • Fecha de difusión _____ • Medio de difusión y referencia (memo, circular, etc.) _____ Comentarios: _____ _____ _____ Se sugiere revisar los Manuales de Funciones con el fin de que se puedan apreciar las características básicas de su diseño, tales como: • Objetivos de la función o área, • Nivel de jerarquía, relación de dependencia y coordinación • Descripción de las funciones , • Relaciones de dependencia y coordinación, Se sugiere diseñar una planilla de trabajo para evaluar el cumplimiento de cada una de estas características en al menos tres áreas o divisiones funcionales 10. ¿El Manual de Procesos está debidamente aprobado mediante resolución interna? Ver (NBSOA, Art. 15º Inc. b)) • Fecha de aprobación _____ • Instancia que los aprobó _____ • Última actualización _____ • Fecha de difusión _____ • Medio de difusión y referencia (memo, circular, etc.) _____ Comentarios: _____ _____ _____ Se sugiere revisar el Manual de Procesos con el fin de que se pueda verificar las características básicas de su diseño, tales como: • Denominación y objetivo de los procesos • Normas de operación • Descripción del proceso, • Diagramas de flujo, • Formularios Se sugiere diseñar una planilla de trabajo para evaluar el cumplimiento de cada una de estas características en al menos tres áreas o divisiones funcionales, detallando las áreas, unidades o procesos que cuentan con dichos manuales.				

CUESTIONARIO	REF. P/T	SI	NO	N/A
11. ¿Todas las áreas, operaciones o actividades importantes cuentan con un manual de procesos o están en etapa de desarrollo? Ver (NBSOA, Art. 15º inc. b)) <u>Area/proceso</u> <u>Estado actual</u> _____ _____ _____ Comentarios: _____ _____ _____ (Si el espacio es insuficiente prepare planilla aparte) AREAS O UNIDADES ORGANIZACIONALES 12. ¿Existe vinculo entre las áreas y unidades organizacionales de tipo operativo con los servicios v/o bienes que proporciona la entidad?. Ver (NBSOA Arts. 16º, 17º y 19º) Describalos: <u>Servicios que se presta la entidad</u> <u>Areas funcionales a cargo</u> _____ _____ _____ Comentarios: _____ _____ Identifique los servicios institucionales que presta la entidad (o los bienes que vende o produce) y vincúlelos con las diferentes unidades organizacionales operativas (no administrativas, ni de apoyo o de control) según el organigrama. Verifique de modo general su compatibilidad y la organización lógica de la entidad en función de los servicios y bienes que presta o entrega. 13. ¿La estructura orgánica de la entidad establece claramente los siguientes niveles jerárquicos?. Ver (NSBOA, Art. 20º). • Nivel directivo _____ • Nivel ejecutivo _____				

CUESTIONARIO	REF. P/T	SI	NO	N/A
- Nivel operativo _____ Comentarios: _____ _____ _____ Para responder esta pregunta deberá haber verificado que estos niveles hayan sido establecido o se identifique claramente en el Manual de Organización y de Funciones. 14. ¿Si el tamaño de la entidad lo justifica, existe una unidad de apoyo encargada de: diseñar, implantar y actualizar los sistemas administrativos y operativos ; preparar, difundir y actualizar las normas, reglamentos, manuales o instructivos de la entidad ?. Ver (NBCI N° 132.07) - Nombre de la unidad: _____ - Qué nivel jerárquico tiene?: _____ - A quién reporta?: _____ - Cuándo fue creada?: _____ - Cuántos miembros tiene?: _____ - Se ha contratado consultoría externa para el efecto. Cuál, desde cuándo y qué es lo que está haciendo? (de ser necesario detalle aparte aspectos tales como informes o productos emitidos, su difusión, etc.): _____ _____ _____ Comentarios: _____ _____ _____				
15. ¿En cuanto a la calidad y oportunidad de los servicios que presta la entidad, se cuenta con mecanismos que permitan lo siguiente? : (Ver NBSOA, Art. 28°) - Obtener la opinión de los usuarios sobre la calidad de los servicios? _____ ➢ A través de qué medio? _____ - Atención de consultas del público? _____ ➢ A través de qué medio? _____ - Facilitar la orientación al público en trámites y gestiones? _____ ➢ A través de qué medio? _____ - Recepción y seguimiento de sugerencias, reclamos o denuncias? _____				

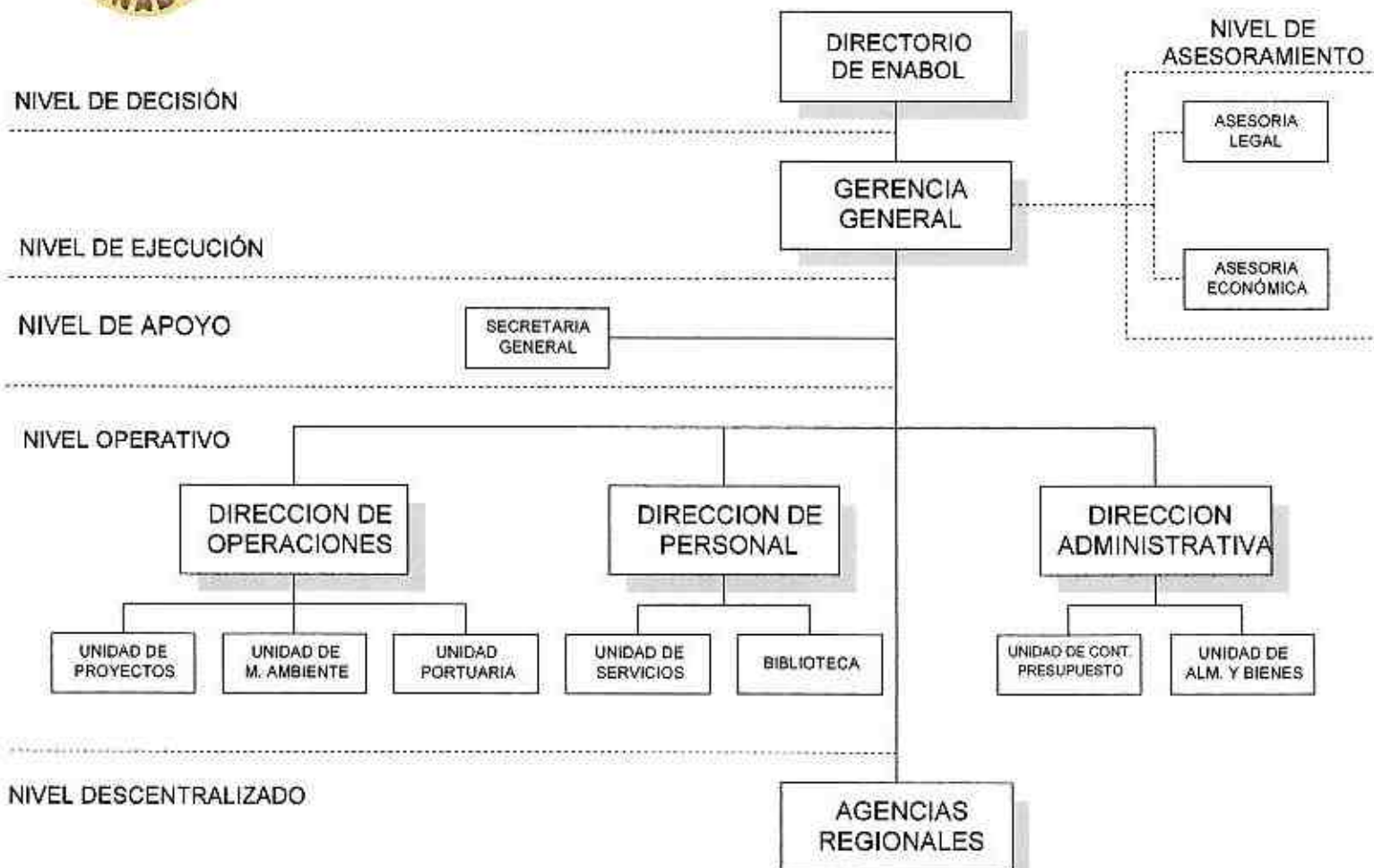
CUESTIONARIO	REF. P/T	SI	NO	N/A																		
➤ Qué medio? _____ Comentarios: _____ _____ _____ 16. ¿Las unidades desconcentradas y/o proyectos cuentan con la disposición legal pertinente que autorice su desconcentración? Ver (NBSOA, Art. 24º) <table border="0"> <thead> <tr> <th><u>Nombre</u></th> <th><u>Finalidad</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td></tr> </tbody> </table> Además verifique : • La justificación técnica y económica; _____ • Los objetivos _____ • El ámbito de competencia; _____ • Las funciones específicas; y _____ • El grado de autoridad. _____ Comentarios: _____ _____ _____ De ser necesario prepare una planilla con todas las las unidades desconcentradas creadas y vigentes a partir de mayo de 1997 (promulgación de la norma básica). Verifique la existencia de la disposición legal pertinente y que contenga los puntos antes descritos. 17. ¿La estructura organizacional posibilita que los niveles de mando tengan suficiente y adecuada supervisión sobre sus niveles dependientes? Ver (NBSOA Art. 23º y NBCI N° 132.08) Ejemplifique para cinco de las áreas más importantes: <table border="0"> <thead> <tr> <th><u>Área/Depto/Gcia</u></th> <th><u>No. Subordinados</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td></tr> </tbody> </table> Comentarios: _____	<u>Nombre</u>	<u>Finalidad</u>	_____	_____	_____	_____	_____	_____	<u>Área/Depto/Gcia</u>	<u>No. Subordinados</u>	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____				
<u>Nombre</u>	<u>Finalidad</u>																					
_____	_____																					
_____	_____																					
_____	_____																					
<u>Área/Depto/Gcia</u>	<u>No. Subordinados</u>																					
_____	_____																					
_____	_____																					
_____	_____																					
_____	_____																					

CUESTIONARIO	REF. P/T	SI	NO	N/A
De ser posible obtenga un detalle de las distintas áreas de la organización y verifique la relación cuantitativa entre supervisor y supervisados. Se considera una relación adecuada aquella que no excede de los 10 supervisados por cada jefe, supervisor o gerente, según corresponda. 18. ¿Existen canales y medios de comunicación en la entidad para su comunicación intra o interinstitucional? Ver (NBSOA, Art. 26^o). Describalos: <u>Tipo</u> Formales: _____ _____ _____ Informales: _____ _____ _____ Comentarios: _____ _____ De ser necesario se sugiere complementar con una planilla aparte donde se describa si tales medios y canales de información contemplan también: • Tipo de información • La frecuencia y fluidez de la información. • El alcance y la cobertura del medio de comunicación • Los responsables de la información (ej. Relaciones Públicas) Igualmente para responder esta pregunta se deberá haber revisado los Manuales de organización, de Funciones y de Procesos, donde es deseable que se especifiquen estos canales y medios de comunicación 19. ¿Los órganos directivos o instancias de coordinación interna, tales como Comités, Consejos o Comisiones, están incorporados en el organigrama? Ver (NBSOA, Art. 27^o) <u>Nombre del Comité</u> <u>Finalidad</u> _____ _____				



EMPRESA NAVIERA BOLIVIANA
(ENABOL)

ANEXO 2



DECRETO LEY No. 16174

Gral. DAVID PADILLA ARANCIBIA
PRESIDENTE DE LA JUNTA
MILITAR DE GOBIERNO

CONSIDERANDO:

Que, es imperativa la presencia del Pabellón Nacional en los Mares del Mundo, como ejercicio del derecho de navegación, que se halla consagrado por las Naciones Unidas y la Convención de Ginebra de 1958.

Que, por el papel importante que desempeña el transporte marítimo dentro del desarrollo económico y social de los pueblos, como instrumento para el comercio de importación y exportación, es necesario para el país contar con servicios propios de transporte mercante fluvial, lacustre y marítimo.

Que, la política de navegación fluvial, lacustre y marítima del Estado, definida en el Decreto Supremo Nº 12693 busca lograr la integración física y social en el contexto de la reintegración marítima y la seguridad nacional global.

Que, el Decreto Supremo Nº 11634 de 13 de Agosto de 1974 dispone la reserva en favor de buques y empresas navieras nacionales del 50% (por ciento) del transporte marítimo de carga de exportación o importación, de y hacia Bolivia, que permitiría fomentar y desarrollar la marina mercante nacional.

Que, corresponde ejecutar una de las fundamentales misiones de la Fuerza Naval Boliviana, en sentido de organizar una entidad específica que dirija las actividades del comercio marítimo internacional de Bolivia con otras naciones.

EN CONSEJO DE MINISTROS,

D E C R E T A :

ARTICULO 1º .- Créase la Empresa Naviera Boliviana "ENABO", como entidad autárquica de derecho público y personalidad jurídica propia, y apruébanse los Estatutos de su organización y funcionamiento en sus seis títulos, dos capítulos y

veinticinco artículos.

ARTICULO 2º .- Las relaciones de la Empresa Naviera Boliviana con el Estado, se generan por intermedio de la Fuerza Naval Boliviana.

ARTICULO 3º .- Los presupuestos de ingresos y egresos de la Empresa, se presentarán al Ministerio de Finanzas por intermedio del Ministerio de Defensa Nacional.

ARTICULO 4º .- Quedan derogadas todas las disposiciones contrarias al presente Decreto.

Los señores Ministros de Estado en sus respectivos Despachos, quedan encargados de la ejecución y cumplimiento del Presente Decreto Ley.

Es dado en el palacio de Gobierno de la ciudad de La Paz, a los nueve días del mes de febrero de mil novecientos setenta y nueve años.

(Edo.) GRAL. DAVID PADILLA ARANCIVIA: Raúl Bothelo González; Raúl López Leytón; Hugo Céspedes Espinoza; Gary Prado Salmón; Wenceslao Alba Quirón; José Olvis Arias; Oscar Panto Rodríguez; Juan Muñoz Revollo; Hermes Fellman Forteza; Jorge Echazú Aguirre; Félix Villarroel Terán; Mario Candia Navarro; Luis Rivera Palacios; Norberto Salomón Soria; Abel Elías Sainz.

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL  EMPRESA NAVIERA BOLIVIANA	EMPRESA NAVIERA BOLIVIANA Manual de Organización y Funciones	Código Entidad: ENB-MOF-003
GESTION : 2004		
Nombre de la Unidad: Dirección Ejecutiva		
1. Nivel Jerárquico: Ejecutivo 2. Nombre de la Unidad Inmediata Superior: Directorio 3. Unidades Dependientes: - Control de Gestión Interna - Asesoría Legal y Económica - Secretaría General - Informática - Dirección Operaciones - Dirección Administrativa Financiera - Agencias Regionales	UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE ENABOL  <pre> graph TD A[DIRECTORIO] --> B[DIRECCION EJECUTIVA] B --> C[DIRECCION DE OPERACIONES] B --> D[DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA] </pre>	
4. Objetivo de la Unidad. Administrar la Empresa en todas sus actividades técnico operativo, administrativo, financiero y legal en el marco de su misión y objetivo.		
5. Funciones de la Unidad. - Ejecutar las medidas dispuestas en coordinación con el Directorio, referentes a la administración de la Empresa. - Concurrir a las reuniones de Directorio, en calidad de relator con derecho a voz, a fin de informar sobre las actividades de la empresa y el grado de cumplimiento de los planes vigentes, así como los demás aspectos que sean requeridos. - Aprobar mediante resolución administrativa los Reglamentos y Manuales Administrativos (Manual de Organización y Funciones y Procedimientos) de la empresa en sus modificaciones, así como otras disposiciones que regirán a la empresa. - Presentar juntamente con la Dirección Administrativa Financiera y Asesoría Económica para la consideración y aprobación del Directorio el Programa de Operación Anual y Anteproyectos del Presupuesto de la empresa, Balance General de gestión y cuadro de distribución de utilidades. - Representar a la empresa en aspectos legales y asumir responsabilidad ante el Directorio por su organización y funcionamiento.		

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL  EMPRESA NAVIERA BOLIVIANA	EMPRESA NAVIERA BOLIVIANA Manual de Organización y Funciones	Código Entidad: ENB-MOF-003
		GESTION : 2004
Nombre de la Unidad: Dirección Ejecutiva		
- Nombrar con carácter accidental a los altos funcionarios que suplan temporalmente a los titulares dando cuenta inmediata al Directorio. - Presentar ante el Directorio, informes periódicos sobre la ejecución y evaluación del Programa de Operativo Anual de la empresa. - Implantar en todas las direcciones y asesorías de ENABOL, los Sistemas de Administración y Control Gubernamental establecidos en la Ley 1178, instruyendo a los servidores públicos bajo su dependencia el fiel cumplimiento y responsabilidad sobre los objetivos propuestos y recursos asignados. - Ejercer otras funciones que sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos, u otras que sean asignadas por el Directorio de acuerdo con la naturaleza de sus funciones y nivel jerárquico.		
6. Relaciones de Coordinación Interna. - Directorio - Dirección de Operaciones - Dirección Administrativa Financiera - Asesoría Legal y Económica		
7. Relaciones de Coordinación Interinstitucional. - Ministerio de Defensa Nacional. - Fuerza Naval Boliviana. - Dirección General de Intereses Marítimos Fluviales y Lacustres. - Marina Mercante. - Ministerio de Hacienda. - Contraloría General de la República		
ACTUALIZACIÓN		
FECHA	MODIFICACIONES	
Fecha de Aprobación:		
Fecha de Actualización:		
NOMBRE DE LA UNIDAD RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL		
Dirección Administrativa Financiera en coordinación con Asesoría Económica y Legal.		