

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE CONTADURIA PÚBLICA**  
**(EX – AUDITORIA)**



**TRABAJO DIRIGIDO**

**“DISEÑO DE MANUAL DE FUNCIONES PARA LA  
EMPRESA DE DISTRIBUCION ELECTRICA LARECAJA  
S.A.M.”**

**POSTULANTE :** SILVIA CARLA LINARES CABALLERO

**TUTOR :** Mg. Sc. Lic. AUSBERTO CHOQUE MITA

LA PAZ – BOLIVIA  
2010

### AGRADECIMIENTO

A Dios nuestro creador, por darme las fuerzas e iluminarme en el camino del conocimiento y la sabiduría.

A mi madre y a mi familia, por su apoyo incondicional para culminar mis estudios.

A mi tutor Lic. Ausberto Choque Mita, por su paciencia en la realización de mi trabajo.

Al Lic. Jaime Elio Calvo, Jefe Departamento de Gestión y Promoción Empresarial, quién me orientó en el desarrollo de este trabajo.

### DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a toda la juventud estudiosa de Bolivia.

## INDICE

<b>I. SECCION PROPOSITIVA</b>	
1. INTRODUCCION	1
2. CONVENIO	2
3. JUSTIFICACION DEL TRABAJO	3
3.1 Justificación Teórica	3
3.2 Justificación Metodológica	3
3.3 Justificación Práctica	4
4. OBJETIVOS DEL TRABAJO DIRIGIDO	5
4.1 Objetivo General	5
4.2 Objetivos Específicos	5
5. PROBLEMA DE INVESTIGACION	6
5.1 Planteamiento del problema	6
5.2 Formulación del problema	6
5.2.1 Alcances o límites	7
5.2.2 Espacialidad	7
5.2.3 Temporalidad	7
5.2.4 Unidad de Análisis	7
5.3 Sistematización del problema	7
6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	8
6.1 Tipo de Estudio	8
6.2 Método de Investigación	10
6.3 Fuentes y Técnicas para la recolección de Información	10
6.3.1 Fuentes Primarias	10
6.3.1.1 Entrevista	10
6.3.1.2 Observación directa	11
6.3.1.3 Encuesta y/o elaboración de Cuestionarios	11
6.3.1.4 Revisión de análisis y documentos	12
6.3.1.5 Análisis F.O.D.A.	12
6.3.2 Fuentes Secundarias	12
7. ALCANCE DE LA INVESTIGACION	12
<b>II. SECCION DIAGNOSTICA</b>	
1. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES	13
2. CONSIDERACIONES GENERALES DE LA EMPRESA EDEL	14
2.1 Misión	14
2.2 Visión	14
2.3 Estructura Organizacional	14
2.4 Objetivo General	15
2.5 Objetivos Específicos	15
2.6 Características de la empresa EDEL	16
3. CONSIDERACIONES GENERALES DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO	16

4. MARCO LEGAL	18
4.1 Ley N° 1178 – SAFCO	18
4.2 Sistemas de la Ley N° 1178 aplicados por EDEL	19
4.2.1 Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa –SOA	19
4.2.2 Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal - SAP	20
4.2.3 Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios – SABS	20
5. MARCO CONCEPTUAL	21
5.1 Concepto de control	21
5.2 Proceso de control	21
5.3 El control de gestión	22
5.4 Características y requisitos del control de gestión	22
5.5 Control interno	23
5.5.1 Concepto de control interno	23
5.5.2 Elementos del control interno	24
5.6 Concepto de control interno administrativo	24
6. AMBITO TEORICO ADMINISTRATIVO	25
6.1 Concepto de Organización	25
6.2 Diseño y estructura organizacional	25
6.2.1 Especialización y división del trabajo	26
6.2.2 Departamentalización	27
6.2.3 Jerarquización	29
6.3 Tipos de autoridad	30
6.4 Centralización y Descentralización	32
6.5 Clima Organizacional	33
7. MANUAL	34
7.1 Concepto de Manual	34
7.2 Concepto de Manuales Administrativos	34
7.3 Concepto de Manual de Organización y Funciones	35
7.4 Manual de Descripción de Cargos y Funciones	36
8. EL PROCESO DE ELABORACION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN	37
8.1 Definición y Contenido	37
8.2 Descripción de la estructura del Manual de Organización y Funciones	37
8.3 Implantación del manual	39
8.4 Métodos de implantación	40
8.5 Acciones de implantación del manual	40
8.6 Recomendaciones de mantenimiento	41

### III. SECCION MARCO PRACTICO

1. DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO	42
------------------------------------	----

1.1. Resultados de la aplicación de los Métodos de Investigación	42
1.1.1 Resultados de la aplicación del Método Análisis Histórico Documental	42
1.1.2 Resultados de la aplicación del Método Descriptivo	43
1.2 Resultados de la aplicación de las Técnicas de Recolección de Información	43
1.2.1 Resultados de la aplicación de la Técnica de Observación	43
1.2.2 Resultados de la aplicación del Análisis F.O.D.A.	44
1.2.3 Resultados de la aplicación de los Cuestionarios	46
1.3 Sistematización de los resultados obtenidos	48
<b>IV. SECCION CONCLUSIVA</b>	
1. CONCLUSIONES	50
2. RECOMENDACIONES	51
3. BIBLIOGRAFÍA	54
4. ANEXOS	55

## DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA DE DISTRIBUCION ELECTRICA LARECAJA - EDEL

La Administración Organizacional de las empresas en todo el proceso de diseño e implementación del Manual de Funciones, genera información útil y necesaria. Este es un componente del Sistema de Control Interno, el cual se crea para mejorar la calidad de trabajo, que sea ordenada, sistemática e integral, que contenga todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

El objetivo del presente trabajo dirigido fue el diseño del Manual de Funciones del personal para la Empresa de Distribución Eléctrica Larecaja S.A.M. – EDEL SAM, a fin de que éste sea de mucha utilidad para promover el orden, la eficiencia y agilizar el trabajo en la empresa. Por lo tanto, una organización es un sistema integrado de personas que realizan tareas orientadas hacia un mismo objetivo, lo que lleva a establecer los métodos y funciones para realizar el trabajo de la mejor manera posible, estas tareas se ven reflejadas en manuales que son diseñados y distribuidos adecuadamente con la orientación específica y objetiva.

El tipo de estudio utilizado en este trabajo fue el estudio **Histórico**, el cual supone el estudio detallado de todos los antecedentes, causas y condiciones históricas en que surgió y se desarrolló un objeto o proceso determinado, en este caso las actividades realizadas en la empresa. Se siguió el **método deductivo**, que va de los hechos generales conocidos a los hechos particulares desconocidos, cabe recalcar que el investigador acude al lugar o ambiente y observa su funcionamiento, de tal forma conversa con los integrantes del lugar para conocer su trabajo cotidiano.

El tema habla del control interno administrativo, que está constituido por el plan de organización, los procedimientos y registros relativos a la adopción de decisiones que llevan a la autorización de las transacciones y actividades por parte de los niveles directivos, de tal manera que fomenten la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el logro de metas y objetivos programados.

Durante el desarrollo del trabajo, se hace mención al entorno del ambiente de trabajo, el mismo que genera un clima organizacional cuyo concepto involucra diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología involucrada, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales), además de actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). Así el clima organizacional resulta de un complejo de componentes relacionados con aspectos formales e informales de la estructura, de los sistemas de control, reglas y normas y relaciones interpersonales existentes en la organización.

Un manual de organización y funciones es un instrumento administrativo que permite objetivizar con detalle la estructura general de la organización, describe los objetivos, la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y relaciones con el trabajo de los órganos de una entidad.

Con la finalidad de obtener una visión clara y conocimiento de ciertas deficiencias o anomalías dadas en la empresa, así como fortalezas y oportunidades de beneficio para la misma, efectuamos un diagnóstico general de EDEL, delimitadas a las funciones administrativas y procesos operativos del personal.

El manual propuesto para la empresa comprende la descripción clara y concreta de funciones, además de estar ligadas, de forma que se perciba con precisión su secuencia y sean utilizados por la empresa EDEL, es imprescindible en una empresa en crecimiento, integrar a los empleados, asimismo que sepan desarrollar sus habilidades dentro de la misma, tanto el personal directivo como el operativo se ven en la necesidad casi a diario de consultar los procedimientos consignados por escrito. A través de la implementación del Manual de Funciones, independientemente de servir como medio de consulta, también sirve como medio de comunicación oportuna acerca de todos los cambios en las rutinas de trabajo que se generan con el progreso de la empresa.

Sobre el particular, se dice que los empleados eficientes y que quieren cooperar trabajarán con máxima eficacia, si están enterados del cargo y las funciones que desempeñan en la empresa, para realizarlas de la mejor forma. Se sabe que el capital humano es uno de los elementos valiosos de una Empresa, por esto su administración debe estar fundamentada en la utilización de algunas concepciones y herramientas administrativas que ayuden a mejorar la productividad organizacional y humana.

La selección de personal, el reclutamiento, la capacitación, la remuneración, el mantenimiento de personal, el clima organizacional, la medición de resultados, el desarrollo profesional, humano y la administración del empleado deben constituir un proceso integrado que conduzca al desarrollo organizacional, que le agregue valor a la empresa y que se refleje en la eficiencia de ésta como cualquier actividad que ella realice para obtener beneficios como primera medida. El proceso formal que la empresa debe llevar a cabo es la inducción del nuevo personal, pues se realiza para presentar a empleados que ingresan a trabajar a la empresa con el objetivo de que éste se familiarice con las personas y las instalaciones de la misma, que conozca quienes son los supervisores, los subalternos y los compañeros de trabajo, etc.

Se sugiere a la empresa ampliar su **ORGANIGRAMA**, ya que siendo éste un instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización en su totalidad.

**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES  
PARA LA EMPRESA DE DISTRIBUCION  
ELECTRICA LARECAJA - EDEL**

---

---

**I. SECCION PROPOSITIVA**

**ASPECTOS METODOLOGICOS**

**1. INTRODUCCION**

La Administración Organizacional de las empresas en todo el proceso de diseño e implementación del Manual de Funciones, tiene que preparar determinados procedimientos integrales, los cuales forman el pilar fundamental para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, delegando responsabilidades a los encargados de todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control, autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial. Es bueno resaltar a la empresa que aplica controles internos del personal a su cargo en sus diferentes operaciones, ya que esto conducirá a conocer la situación real de las mismas, por eso, la importancia de tener un Manual de Funciones.

El Manual de Funciones es un componente del Sistema de Control Interno, el cual se crea para mejorar la calidad de trabajo, que sea ordenada, sistemática e integral que contenga todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Este trabajo se elabora en base a los conocimientos adquiridos en nuestra formación académica, con el fin de coadyuvar y satisfacer las necesidades de la Empresa de Distribución Eléctrica Larecaja S.A.M. – EDEL SAM, en cuanto al tema de funciones del personal.



## 2. CONVENIO

La carrera de Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras en cumplimiento al reglamento de régimen estudiantil de la Universidad Boliviana aprobado en el VIII Congreso, contempla en su capítulo VIII art. N° 66 que una de las opciones para obtener la Licenciatura es la modalidad de graduación denominada “**TRABAJO DIRIGIDO**”, el cual es reglamentado y aprobado el 15 de abril de 1997 en el segundo Congreso Interno de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, sujeto a la Resolución del Honorable Consejo Facultativo N° 91/97 del 7 de julio de 1997. El Trabajo Dirigido considera la suscripción de convenios entre la Universidad Mayor de San Andrés con entidades públicas y privadas.

El presente Trabajo Dirigido se realiza de acuerdo al convenio firmado el 12 de febrero de 2008 en la ciudad de La Paz, suscrito entre la Empresa de Distribución Eléctrica Larecaja S.A.M. - EDEL SAM, y la Universidad Mayor de San Andrés, representadas por su gerente general el Ing. Reynaldo Castañón Gómez, y el Sr. Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras Dr. Luis Adalid Aparicio Delgado Ph.D.<sup>1</sup>

En tal sentido, el apoyo que ofrece la Empresa de Distribución Eléctrica Larecaja S.A.M. – EDEL SAM, no genera ninguna responsabilidad ni obligación con la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Mayor de San Andrés, que no sea el acceso a información de los estudiantes y uso de equipos, muebles y ambientes, de acuerdo a las disponibilidades de la empresa considerando el Reglamento Interno de la institución, como parte integrante del Convenio.

---

<sup>1</sup> CONVENIO UMSA Y EDEL S.A.M. (ver anexos)

### **3. JUSTIFICACION DEL TRABAJO**

#### **3.1 Justificación Teórica**

La Empresa de Distribución Eléctrica Larecaja S.A.M. – EDEL SAM en aplicación de la Ley 1178, justifica que los Sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado, es la responsable de implantar adecuados mecanismos de control interno en todas sus actividades operativas para generar información oportuna, objetiva y confiable.

El presente Trabajo Dirigido, basado en Leyes, Decretos Supremos, Reglamentos Internos, tiene por finalidad diseñar el Manual de Funciones del Personal, identificar las áreas críticas, plantear recomendaciones para mejorar el sistema, además de ser una herramienta para las funciones de cada cargo. La importancia de contar con un Manual de Funciones en la empresa, tiene como fin mejorar la calidad de trabajo.

#### **3.2 Justificación Metodológica**

El trabajo dirigido se realizará mediante información y análisis de la documentación existente en la Empresa; asimismo, este hecho ocasionará que tanto los sistemas de control interno identifiquen a los responsables y sus funciones respectivas en la parte administrativa para ser controladas y/o corregidas, como ser:

- Identificar la existencia y/o inexistencia de los mecanismos de control que debieron haber sido implementados.
- Evaluación periódica del desempeño y para la continuidad del personal.
- Revisar y verificar minuciosa y detalladamente la documentación existente en archivo respecto al personal que trabaja en la empresa.
- Seguimiento detallado de las actividades desarrolladas por el personal.
- Mejoramiento de las líneas de comunicación.

### 3.3 Justificación Práctica

El propósito de este trabajo es el diseño del Manual de Funciones para la Empresa de Distribución Eléctrica Larecaja – EDEL SAM, y al mismo tiempo se proponer un Sistema de Control Interno que integre y genere eficiencia en el área de trabajo. Cuyo resultado, será la implementación de un Manual de Funciones que tenga uso de instrumentos básicos para el buen desempeño del personal a su cargo, el mismo que en la práctica aplica los siguientes beneficios:

- Reglamentar las funciones de cada funcionario de la empresa.
- Organizar las funciones de cada cargo según el objetivo del departamento al que pertenece.
- Determinar claramente los deberes y responsabilidades que cada persona debe cumplir en su puesto de trabajo.
- El empleado debe tener conocimiento de lo que la empresa espera de él y se le dará los parámetros necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- Lograr que los funcionarios de la empresa asuman una mayor responsabilidad sobre las actividades y funciones asignadas.
- Corregir problemas que afecten al funcionamiento y generen pérdidas innecesarias de tiempo y dinero, y al mismo tiempo implementar políticas uniformes para una óptima aplicación de procesos administrativos y operativos.
- Promover cambios necesarios en la organización y designación de tareas, es decir que se evitará la inadecuada distribución de funciones y responsabilidades.
- Servirá de fuente de consulta y aplicación el momento en que se requiera contratación de personal.
- Será de mucha utilidad como base en el momento de definir los niveles salariales y promociones de ascenso en la empresa.

## **4. OBJETIVOS DEL TRABAJO DIRIGIDO**

### **4.1 Objetivo General**

Diseñar el Manual de Funciones del personal para la Empresa de Distribución Eléctrica Larecaja – EDEL SAM, de tal forma que pueda alcanzar la coordinación e integración de información administrativa, para el efecto el trabajo será realizado de manera coordinada con la Jefatura del Departamento Administrativo Financiero y la Jefatura de Gestión y Promoción Empresarial de la empresa. En tal sentido el manual es de mucha utilidad para promover el orden y la eficiencia y asimismo agilizar el trabajo en la empresa.

### **4.2 Objetivos Específicos**

Tenemos los siguientes puntos:

- Delimitar las funciones de cada departamento para el logro de los objetivos Administrativos.
- Readequar las funciones generales y específicas de cada cargo de acuerdo a la estructura orgánica de la empresa.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, para establecer responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
- Ayudar en la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Administrar eficientemente el tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de medidas de modernización administrativa.
- Facilitar el reclutamiento, selección de personal y asignación de remuneración.
- Servir de medio de inducción, integración, orientación y adiestramiento al ingreso de personal nuevo, que facilite su incorporación a las distintas unidades.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
- Ser instrumento útil para la orientación e información al público.

- Alcanzar y dar cumplimiento a los objetivos del Plan Operativo Anual.

## **5. PROBLEMA DE INVESTIGACION**

### **5.1 Planteamiento del problema**

Luego de una evaluación preliminar, se observó que la Empresa de Distribución Eléctrica Larecaja – EDEL SAM, presenta debilidades en el manejo y emisión de información, principalmente referido a la parte administrativa; esta deficiencia se debe a la ausencia de un adecuado Manual de Funciones, a fin de regularizar las funciones de los cargos asignados.

Por lo expuesto anteriormente, se propuso el Diseño del Manual de Funciones del personal de EDEL, para buscar la eficiencia y eficacia de la Empresa, el cual ayudará a delegar funciones, responsabilidades y mejorar los flujos de información, ya que éstos son diseñados y distribuidos adecuadamente con la orientación específica y objetiva.

Una organización es un sistema integrado de personas que realizan tareas orientadas hacia un mismo objetivo, lo que lleva a establecer los métodos y funciones para realizar el trabajo de la mejor manera posible. Estas tareas se ven reflejadas en manuales que son diseñados y distribuidos adecuadamente con la orientación específica y objetiva.

### **5.2 Formulación del problema**

La Empresa no cuenta con un Manual de Funciones del Personal para el desarrollo de las actividades administrativas, por lo tanto, se sugiere la implementación del manual de funciones como un instrumento útil que sirve de herramienta para describir las funciones, responsabilidades y delimitaciones del personal, permitiendo de esta manera mejorar el control interno a través del rendimiento eficiente y eficaz en el desarrollo del trabajo.

Asimismo, se formula la siguiente interrogante: ¿Es confiable y objetiva la información generada por el actual sistema de control interno sobre la eficiencia en el desempeño de las actividades del personal de EDEL?

### **5.2.1 Alcances o límites**

El trabajo titulado “Diseño del Manual de Funciones para EDEL” se realizará en la ciudad de La Paz – Bolivia en la oficina central de la empresa, logrando un flujo de información útil entre el personal administrativo, el personal técnico, el personal comercial y la Gerencia General y el trabajo de campo se lo hizo en las oficinas regionales del norte paceño donde está funciona EDEL SAM.

### **5.2.2 Espacialidad**

El Trabajo se realizará en el Departamento Administrativo Financiero dependiente de la Gerencia General de la Empresa de Distribución Eléctrica Larecaja – EDEL, cuyo domicilio legal es la ciudad de La Paz y abarcó las ciudades de Caranavi y Guanay.

### **5.2.3 Temporalidad**

La duración del trabajo comprenderá un año como mínimo durante las gestiones 2008 y parte de la 2009, durante el cual se propondrá el diseño del manual de funciones del personal de EDEL.

### **5.2.4 Unidad de Análisis**

Se toma como unidad de análisis al Departamento Administrativo Financiero, siendo éste el sujeto de nuestro estudio y a su vez el responsable de generar toda la información del personal de la empresa, ya que esta unidad presenta debilidades en el manejo y emisión de información, debido a la falta de un Manual de Funciones, porque centraliza toda la información y administración de personal.

## **5.3 Sistematización del problema**

Es necesario responder a las siguientes interrogantes para hallar respuesta al problema de investigación:

- ¿Son aplicadas las normas generales de Administración de Personal de forma adecuada?
- ¿Se evalúa periódicamente el desempeño del personal?
- ¿Cuenta la institución con un Manual de Funciones para el desarrollo del trabajo operativo de la empresa?
- ¿Cuál es el impacto de esta situación inapropiada en el logro de los objetivos institucionales?

En consecuencia la ausencia de determinación de las labores según Agustín Reyes en su libro “El análisis de puestos”, origina incertidumbre sobre las obligaciones que corresponden a cada obrero o empleado, engendrando el desconocimiento de las cualidades y responsabilidades que supone cada trabajo, lo cual hace difícil exigir el exacto cumplimiento de las obligaciones del obrero, dando lugar a frecuentes discusiones sobre la forma de desarrollar el trabajo y facilita que se eludan responsabilidades o que exista fuga de obligaciones.

## 6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

El trabajo dirigido se sustenta en la resolución del problema identificado.

### 6.1 Tipo de Estudio

El estudio **Histórico**, supone el estudio detallado de todos los antecedentes, causas y condiciones históricas en que surgió y se desarrolló un objeto o proceso determinado, en este caso las actividades realizadas en la empresa.

El desarrollo del trabajo se basa en un estudio **descriptivo** y **explicativo** de acuerdo al problema, donde se identifican elementos deficientes del sistema de control interno de EDEL, los cuales no ayudan a que exista un mejor control del personal debido a su repartición en el área rural; por tal motivo se propone el diseño del Manual de Funciones para EDEL, a fin de que éste pueda cumplir de manera eficiente sus funciones.

### **¿En qué consisten los estudios descriptivos?<sup>2</sup>**

Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 1989). Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga. La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

### **¿En qué consisten los estudios explicativos?**

“Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.”<sup>2</sup>

Son más estructurados que las demás clases de estudios y de hecho, implican los propósitos de ellas (exploración, descripción y correlación y asociación); además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia.

---

<sup>2</sup> HERNANDEZ Roberto., FERNANDEZ Carlos y BAPTISTA Pilar, “Metodología de la Investigación”.



## 6.2 Método de investigación

El trabajo será realizado siguiendo el **método deductivo**, que va de los hechos generales conocidos a los hechos particulares desconocidos. Cabe recalcar que el investigador acude al lugar o ambiente y observa su funcionamiento, de tal forma conversa con los integrantes del lugar para conocer su trabajo cotidiano.

## 6.3 Fuentes y Técnicas para la recolección de Información

Para la recolección de información se utilizan fuentes primarias y secundarias.

### 6.3.1. Fuentes Primarias

Para la evaluación, como información primaria será toda la documentación obtenida en la Empresa de Distribución Eléctrica Larecaja – EDEL SAM, por lo que se empleó las siguientes fuentes:

- Entrevista
- Observación directa
- Encuesta
- Revisión de análisis y documentos.

#### 6.3.1.1 Entrevista

“La entrevista es una técnica que pone en relación al entrevistador y el objetivo de su investigación, con una o varias personas para obtener información mediante una guía de entrevista”<sup>3</sup>.

Considerada como instrumento complementario más utilizado para una investigación, reúne datos con los que se puede hacer una comparación entre hechos, actitudes, opiniones y experiencias del personal.

---

<sup>3</sup> QUIROGA LEOS Gustavo, “Organización y Métodos en la Administración Pública”.

Para el desarrollo del trabajo, se empleará la entrevista dirigida. Asimismo, la intención servirá para captar referencias de primera mano que posee el entrevistado acerca de un tema de interés para la investigación.

### **6.3.1.2 Observación directa**

La “observación directa es una técnica que ayuda a obtener información de la realidad administrativa,”<sup>4</sup> constituye el conocimiento científico y se encuentra en la base de los demás métodos empíricos. La observación científica es un procedimiento intencionado, selectivo e interpretativo de la realidad, se reconoce cinco componentes:

- 1) El objeto de la observación
- 2) El sujeto de la observación
- 3) Las condiciones de la observación
- 4) Los medios de la observación
- 5) El sistema de conocimiento a partir del cual se formula la finalidad de la observación.

### **6.3.1.3 Encuesta y/o elaboración de Cuestionarios**

Es la preparación de una serie de preguntas sobre el sistema u operación que se pretende evaluar y los controles que se quieren identificar.

“El contenido del cuestionario tiene por objeto descubrir las actitudes, las opiniones o conocimientos de los sujetos y reunir datos objetivos y cuantitativos”<sup>5</sup>.

Las preguntas ha elaborar serán cerradas, a fin de obtener unas respuestas rápidas, también se usará preguntas abiertas. Por tal motivo las preguntas deberán ser de fácil comprensión para el entrevistado, a fin de que éste no demore al responder las mismas.

---

<sup>4</sup> QUIROGA LEOS Gustavo, “Organización y Métodos en la Administración Pública”.

<sup>5</sup> IDEM

#### **6.3.1.4 Revisión de análisis y documentos**

Análisis de documentos y archivos del Departamento Administrativo Financiero, tales como el reglamento interno, memorandums y contratos de trabajo.

#### **6.3.1.5 Análisis F.O.D.A.**

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización y de esta manera obtener un diagnóstico preciso para tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas en la empresa.

El término FODA significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las fortalezas y debilidades son internas, las oportunidades y amenazas son externas.

#### **6.3.2. Fuentes Secundarias**

En cuanto a la información secundaria se tomará como tal la información bibliográfica general y especializada, para la elaboración del presente trabajo dirigido. La información será recopilada de terceras personas como ser libros, textos, revistas, documentos, normas administrativas y otros que tuvieron relación con el tema.

#### **6.4 Tratamiento de la Información**

Además esta información fue tratada confidencialmente, debido a que el Manual de funciones para la Empresa de Distribución Eléctrica Larecaja – EDEL, solamente es de interés para la misma.

### **7. ALCANCE DE LA INVESTIGACION**

El alcance de la investigación es a nivel empresa, es decir que toda persona dependiente, deberá prestar y cooperar con el trabajo ha desenvolverse, sin embargo se coordinará con las jefaturas de departamento conjuntamente con el Departamento Administrativo Financiero.

## **II. SECCION DIAGNOSTICA**

### **ASPECTOS INSTITUCIONALES**

#### **1. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES**

Mediante Decreto Supremo N° 24972 de fecha 04 de marzo de 1998 se autoriza la formación de la Empresa de Distribución Eléctrica Larecaja Sociedad de Economía Mixta – EDEL SAM, para la distribución de energía eléctrica en la zona de influencia del proyecto de electrificación “Larecaja”, resultante del Proyecto Larecaja, financiado por KfW y ejecutado por ENDE, con personalidad jurídica, autonomía técnica, administrativa y patrimonio propio e independiente, para actuar en funciones múltiples de conformidad con las normas de la Ley de Electricidad.<sup>6</sup>

El servicio a los consumidores se inició en el mes de junio de 1997, a través de la Unidad de Distribución Eléctrica Larecaja - UDEL, dependiente de ENDE, luego de la conclusión de la construcción de las redes del Subsistema Caranavi.

La gestión 2007 respecto del año anterior manifiesta un marcado crecimiento. La información estadística de la Empresa refleja un incremento en las ventas de electricidad del 17.13%, este incremento se debe a que durante la gestión 2007 se incorporó 1.568 consumidores en la categoría residencial y 268 consumidores en la categoría general.

Como antecedente y parte fundamental de la historia de la empresa, indicamos que en fecha 28 de noviembre de 2001, el Gobierno Nacional, ante presiones de organizaciones sociales de la región, suscribió un convenio con las Instituciones del Norte Paceño, siendo una de las principales concesiones, la reducción de las tarifas eléctricas en el orden del 25.37%.

---

<sup>6</sup> LEY DE ELECTRICIDAD N° 1604 DE FECHA 21 DE DICIEMBRE DE 1994 Y SUS REGLAMENTOS (ver anexos).

## 2. CONSIDERACIONES GENERALES DE LA EMPRESA EDEL

### 2.1 Misión

Distribuir la energía eléctrica con calidad, continuidad y sostenibilidad dentro el marco de la regulación sectorial a la totalidad de los usuarios que se encuentran dentro del área de su concesión.

### 2.2 Visión

Integrar a todas las poblaciones y comunidades rurales que se encuentran en el área de influencia del Sistema Eléctrico Larecaja en forma sostenible, tanto técnica y económica, que permita el desarrollo socio-económico”.

### 2.3 Estructura Organizacional

EDEL responde a una estructura orgánica lineal constituida por:

NIVELES	CARGOS	JERARQUIA
NIVEL 1	JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS DIRECTORIO	DECISIONAL
NIVEL 1	GERENCIA GENERAL	EJECUTIVO
NIVEL 2	JEFES DE DEPARTAMENTO -ADMINISTRATIVO FINANCIERO -TECNICO -COMERCIAL -INGENIERIA Y PROYECTOS	OPERATIVO
NIVEL 2	-GESTION Y PROMOCION EMPRESARIAL -ASESORIA LEGAL EXTERNA	ASESORAMIENTO
NIVEL 3	-JEFE DE PERSONAL, BIENES Y SERVICIOS -CONTADOR -ENCARGADO DE FACTURAS -ENCARGADOS ADMINISTRATIVOS COMERCIALES -ASISTENTES ADMINISTRATIVOS -AUXILIARES DE OFICINA (SECRETARIAS, MENSAJEROS Y CHOFERES)	APOYO ADMINISTRATIVO
NIVEL 4	OFICINAS REGIONALES CARANAVI, GUANAY Y PALOS BLANCOS LINIEROS (TECNICOS)	APOYO TECNICO

La oficina central se encuentra en la ciudad de La Paz, y las oficinas regionales en las ciudades rurales de Caranavi, Palos Blancos y Guanay de las cuales dependen las oficinas Sucursales de Mapiri y Apolo, ubicadas en el norte paceño.

Los aspectos que se consideran en la estructura lineal son:

- Unidad de mando: cada individuo que ocupa un cargo en la empresa tiene un jefe exclusivo.
- Unidad de dirección: todos los planes se integran a planes mayores que conducen a los objetivos de la organización.
- Centralización de la autoridad: la autoridad máxima de la organización está centrada en la cima, en el caso de la Empresa de Distribución Eléctrica Larecaja – EDEL, es la Gerencia General quien dirige todas las actividades a nivel departamental, específicamente nos referimos al norte paceño.
- Cadena Escalar: existe jerarquía de autoridad, es decir, que la autoridad está dispuesta en niveles jerárquicos, de manera que un nivel inferior reporta siempre a un nivel inmediato superior.

## **2.4 Objetivo General**

La actividad de la empresa es la distribución de energía eléctrica. La Empresa Nacional de Electricidad “ENDE”, llevó a cabo el proyecto de electrificación Larecaja para beneficiar a los habitantes de las Provincias Larecaja, Caranavi y Sud Yungas.

## **2.5 Objetivos Específicos**

- Distribución de energía eléctrica
- Prestación eficiente del servicio eléctrico
- Inversión en proyectos de electrificación
- Cubrir en su mayoría de la concesión el servicio eléctrico

## 2.6 Características de la empresa EDEL

La Junta de Accionistas es la autoridad máxima de EDEL S.A.M. y está constituida por los propietarios de las Acciones de Clase “A” y de Clase “B”; tiene facultades para designar al Directorio y de resolver todo lo relacionado con el manejo y la administración de los bienes, negocios e intereses de la empresa.

Las funciones del Gerente General de la Empresa de Distribución Eléctrica Larecaja – EDEL son las de dirigir la marcha de la sociedad y ejecutar todos los actos concernientes a su administración, por lo que tiene bajo su dependencia cuatro departamentos, siendo éstos los siguientes:

- Departamento de Gestión y Promoción Empresarial
- Departamento Administrativo Financiero
- Departamento Técnico (Caranavi)
  - Unidades Técnicas
    - Regional Caranavi
    - Regional Guanay
    - Regional Palos Blancos
- Departamento Comercial
  - Unidades Comerciales
    - Regional Caranavi
    - Regional Guanay
    - Regional Palos Blancos
- Departamento de Ingeniería y Proyectos

## 3. CONSIDERACIONES GENERALES DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO

El Departamento está encargado de la Administración y Finanzas de la empresa, también esta a su cargo la administración de los recursos humanos, la preparación y elaboración mensual de los estados financieros, el control de las oficinas Regionales

del interior, el mantenimiento de las oficinas, la reparación y mantenimiento de los vehículos y otros asuntos generales.

Depende directamente de la Gerencia General, es una de las unidades más importantes de la empresa, en el aspecto administrativo, como su nombre lo indica, centraliza la información del personal, participa en los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal, controla y elabora las planillas de pago de salarios, controla el pago de los viáticos, también esta encargado de controlar el movimiento de los vehículos. En el aspecto financiero, elabora y controla los comprobantes de ingreso, de pago y diario, control y registro de almacenes y control y registro de activos fijos.

El trabajo de este departamento, abarca la administración y finanzas de las oficinas regionales ubicadas en el norte paceño (Caranavi, Guanay. Palos Blancos), donde se atiende a todos los usuarios en la venta de energía eléctrica, contratos de suministro, servicios de conexión y reconexión de medidores, Cada una de las oficinas regionales tiene un Responsable de controlar y administrar la oficina regional, tanto en el aspecto técnico como en el administrativo y comercial, además cada regional tiene un encargado administrativo y comercial para apoyar al Responsable.

El departamento Administrativo Financiero, tiene los siguientes dependientes:

- División Personal, Bienes y Servicios
- Responsable de Contabilidad
- Encargado de Facturación y Cobranzas
- Asistente de contabilidad
- Asistente de Transportes
- Encargados Administrativos Comerciales
  - Regional Caranavi
  - Regional Guanay



- Regional Palos Blancos
- Asistentes Comerciales
  - Regional Caranavi
  - Regional Guanay
  - Regional Palos Blancos
  - Sucursal Mapiri
  - Sucursal Apolo

#### **4. MARCO LEGAL**

La Empresa de Distribución Eléctrica Larecaja – EDEL SAM, está regulada por la Ley de Electricidad N° 1604 de fecha 21 de diciembre de 1994 y sus reglamentos, el Código de Comercio y el D.S. 24972 de fecha 04 de marzo de 1998, mediante este decreto se crea la empresa para la operación y administración del Sistema de Distribución Eléctrica resultante del Proyecto Larecaja.

Por D.S. N° 26299 de fecha 01 de septiembre de 2001 se establece la suscripción del Contrato de Adecuación a la Ley de Electricidad, que permite a la Superintendencia de Electricidad cumplir la función de regulación sobre las personas individuales o colectivas que no son titulares de Concesión y se dedican a la actividad de distribución, en sistemas con una potencia demandada anual superior a 500 kW.

##### **4.1 Ley N° 1178 - SAFCO**

La Ley N° 1178 de 20 de julio de 1990, Ley de Administración y Control Gubernamentales – SAFCO en su ámbito de aplicación, menciona en su artículo 3 que los sistemas de Administración y Control se aplicarán en todas las entidades del Sector Público, sin excepción, siendo la Empresa Nacional de Electricidad – ENDE S.A. toda otra persona jurídica donde el Estado Boliviano tiene la mayoría del patrimonio.

Es necesario aclarar que según testimonio N° 263/99 de la escritura pública de constitución de sociedad de economía mixta la “Empresa de Distribución Eléctrica Larecaja (EDEL S.A.M.), suscribe este documento en fecha 21 de abril de 1998 entre ENDE y los trabajadores accionistas, en cumplimiento de la Ley de Privatización N° 1330 de 24 de abril de 1992, Ley de Electricidad N° 1604 de 21 de diciembre de 1994 y autorización de la Junta General Extraordinaria de Accionistas de ENDE en reunión de 19 de junio de 1997.

## **4.2 Sistemas de la Ley N° 1178 aplicados por EDEL**

La Empresa de Distribución Eléctrica Larecaja– EDEL, es una empresa de economía mixta y está sujeta a la Ley N° 1178 – SAFCO, no está inscrita en el Ministerio de Economía y Finanzas, por lo tanto la empresa no figura en el presupuesto de la nación y no goza de los fondos del Tesoro General de la Nación, por lo tanto, no está regulada por la Contraloría General del Estado.

Actúa como empresa privada legalmente constituida según testimonio N° 263/99, inscrita en Fundempresa con Registro de Comercio de Bolivia N° 00013916, se sostiene con recursos propios proveniente de ingresos por la venta de energía eléctrica.

### **4.2.1 Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa - SOA**

La Resolución Suprema 217055 del 20 de mayo de 1997 en su título III Diseño Organizacional, capítulo I Proceso del Diseño Organizacional, acápite 15 Formalización del Diseño Organizacional.

El Sistema de Organización Administrativa evitará la duplicidad de objetivos y atribuciones mediante la adecuación, fusión o supresión de las entidades.

**Definición.-** Es el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías que a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del Plan Estratégico Institucional y del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración

organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

#### **4.2.2 Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal - SAP**

El Decreto Supremo N° 26115 del 16 de marzo de 2001, hace referencia a esta norma.

El Sistema de Administración de Personal, en procura de la eficiencia en la función pública, determinará los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos.

**Definición.-** Es el conjunto de normas, procesos y procedimientos, sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración pública del personal.

#### **4.2.3 Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios - SABS**

El Decreto Supremo N° 181 de 28 de junio de 2009, hace referencia a esta norma.

El Sistema de Administración de Bienes y Servicios establecerá la forma de contratación, manejo y disposición de bienes y servicios.

**Definición.-** Es el conjunto de normas de carácter jurídico, técnico y administrativo que regula la contratación de bienes y servicios, el manejo y la disposición de bienes de las entidades públicas, en forma interrelacionada con los sistemas establecidos en la Ley N° 1178, de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales.

A efectos de las presentes Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, se entiende por “bienes y servicios” a “bienes, obras, servicios generales y servicios de consultoría”, salvo que se los identifique de forma expresa.

## 5. MARCO CONCEPTUAL

### 5.1 Concepto de control

El control en términos prácticos no es si no unir el cumplimiento de las normas con la responsabilidad del individuo, fijando puntos estratégicos donde vigilar su rendimiento y concentrarse en los desvíos o excepciones a lo predeterminado, para evaluarlos en cuanto a magnitud e importancia y en ultima instancia, realizar una acción para corregir esas irregularidades.<sup>7</sup>

El control constituye una etapa primordial en la Administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo sin el control no podrá verificar cuál es la situación real de la organización, si no existe un mecanismo que le permite cerciorarse si los hechos van de acuerdo con los objetivos. Además implica la medición de lo logrado con relación al estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

Para que el control sea efectivo, debe desarrollarse como unidad y aplicarse en todo tiempo a la empresa, por ello el control es preliminar, concurrente y posterior.

### 5.2 Proceso de control

El proceso de control conforma las siguientes etapas<sup>8</sup>:

- **Medición de lo realizado**, revisar si los medios utilizados en la medición son adecuados. Es importante que el informe sea oportuno, de manera que permita tomar las medidas preventivas necesarias y no incurrir en discrepancias con las normas establecidas.

---

<sup>7</sup> BALLARIN Fredes y ROSANAS Joseph, “Sistemas de Planificación y Control”.

<sup>8</sup> VILLEGAS MARTINEZ, Fabian “El contador Público y la Auditoría Administrativa”.

- **Establecimiento de estándares**, consiste en fijar una base o norma para comparar lo realizado; a fin de poder llevar a cabo la evaluación. Esta norma señala los resultados que se esperan obtener (planes, objetivos, programas, etc.); mediante estándares fijados por medios más exactos como son los métodos estadísticos o técnicas matemáticas.
- **Corrección de las desviaciones**, en esta etapa, se corrigen las desviaciones identificadas en la anterior, tomando las medidas necesarias al respecto.
- **Evaluación de los resultados**, en esta fase se compara lo realizado con las normas establecidas, para conocer como han concluido las operaciones y poder determinar si las normas están correctamente establecidas o se deben rectificar.

### 5.3 El control de gestión

Según Hax Arnoldo el control de gestión “es uno de los recursos de mayor importancia que emplean los ejecutivos para juzgar el desempeño general de la corporación y de todas las unidades organizacionales claves. Es un proceso estructurado, orientado cuantitativamente, basado en la definición de normas de desempeño para toda la firma y cada una de sus unidades, y en la comparación entre resultados planeados y los objetivos de las operaciones<sup>9</sup>.”

### 5.4. Características y requisitos del control de gestión

Un control de gestión, tiene siete características esenciales<sup>10</sup>, las mismas que se detallan a continuación:

1. **Totalidad**: no se miran aspectos parciales, sino el todo.
2. **Equilibrio**: cada aspecto tiene su precio justo. No dejar que la información técnica de algún Directivo deforme la realidad.
3. **Oportunidad**: las acciones correctivas deben realizarse a tiempo.
4. **Eficiencia**: se busca la consecución de objetivos y se apunta al centro de los problemas.

<sup>9</sup> HAX Arnoldo y MAJLUFF Nicolás “Gestión de empresas con visión estratégica”.

<sup>10</sup> BLANCO ILLESCAS, Francisco, “El control Integrado de Gestión”.

5. **Integración:** se toman en cuenta los diversos factores para ver las repercusiones de cada problema en toda la empresa.
6. **Creatividad:** continúa búsqueda de ratios significativos y estándares para conocer la mejor realidad de la empresa.
7. **Impulso a la acción:** Alertar al directivo, forzándole a una toma de decisiones e impulsar las acciones correctivas.

## 5.5 Control interno

### 5.5.1. Concepto de control interno

En un sentido amplio se define el control interno como: "un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal en una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos"<sup>11</sup> dentro de las siguientes categorías tenemos:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables

De esta definición se extraen cinco elementos fundamentales:

- 1) El control interno es un proceso que constituye una serie de acciones que se extiende por todas las actividades de una entidad, se coordina en función de los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión.
- 2) El medio para conseguir un fin, no es un fin en si mismo.
- 3) El control interno lo llevan a cabo las personas en cada nivel de la organización mediante sus acciones y palabras. Los elementos deben conocer sus responsabilidades y los límites de esa autoridad.

---

<sup>11</sup> AICPA, Statements on Auditing Standart, SAS N 55 y SAS 78 "Evaluación de la Estructura del control interno en una auditoria de estados Financieros"

- 4) El control interno solo puede adoptar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, ya sea a la administración o a la dirección.
- 5) El control interno piensa facilitar la consecución de los objetivos en una o más diferentes categorías.

### **5.5.2 Elementos del control interno**

La implantación de controles internos considera los siguientes elementos:

- a) El ambiente de control
- b) Normas y técnicas de control interno
- c) Sistemas financieros administrativos
- d) Los procedimientos del control
- e) Reglamento interno, manual de funciones u operaciones e instructivos.

### **5.6 Concepto de control interno administrativo**

El control interno administrativo esta constituido por el plan de organización, los procedimientos y registros relativos a la adopción de decisiones que llevan a la autorización de las transacciones y actividades por parte de los niveles directivos, de tal manera que fomenten la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el logro de metas y objetivos programados.

La protección de los recursos y la revelación de errores o desviaciones respecto a su manejo, es una responsabilidad primordial de los niveles directivos; por lo tanto, es indispensable mantener un sólido control interno administrativo, que incluye un sistema de información general para cumplir con dicha finalidad.

## **6. AMBITO TEORICO ADMINISTRATIVO**

### **6.1 Concepto de Organización<sup>12</sup>**

“Proceso mediante el cual, partiendo de la especialización división del trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de los objetivos comunes a un grupo de personas” .

Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

### **6.2 Diseño y estructura organizacional**

“Entendemos por diseño organizacional la determinación de la estructura de la organización que es mas conveniente para la estrategia, los recursos humanos, la tecnología y las tareas de la organización” <sup>13</sup> .

La estructura organizacional “es el conjunto de áreas y unidades organizacionales interrelacionadas entre sí, a través de canales de comunicación, instancias de coordinación interna y procesos establecidos por una unidad, para cumplir con sus objetivos”.

“La organización tiende a crecer a medida que prosperan, esto se refleja en el aumento de personal. Para poder administrar esa mayor cantidad de personas, se incrementa el número de niveles jerárquicos y entonces ocurre un distanciamiento gradual entre las personas con sus objetivos individuales y la cúpula de la organización, con sus propios objetivos, la cual siempre lleva a un enfrentamiento entre los objetivos de los miembros y los objetivos de la dirección”.

---

<sup>12</sup> FRANKLIN Enrique Benjamín “Organización de Empresas – Análisis, Diseño y Estructura”.

<sup>13</sup> STONER James, FREEMAN Edgard, GILBERT Daniel “Administración”.



Por lo tanto, organizar es un proceso gerencial permanente las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y la eficiencia de las actividades de la organización no siempre están al nivel que las máximas autoridades desearían. Ya sea para iniciar una organización o para realizar cambios en una existente, para organizar se deben dar cuatro pasos fundamentales, los cuales describiremos a continuación:

- “Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo”
- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como departamentalización.
- Especificar quien depende de quien en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
- Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación.

### **6.2.1 Especialización y división del trabajo<sup>14</sup>**

“Cuando más se divide el trabajo dedicado a cada empleado o una actividad mas limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza. Este principio es, junto con el principio de unidad de mando quizás el fundamental en la organización”. La división del trabajo no es medio para mayor especialización, es el resultado natural de limitación humana, cuanto menos sea el campo al que se dediquen obtienen más eficiencia en su trabajo.

“Descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de tarea general”. No existe persona para realizar tareas complejas, la división crea líneas

---

<sup>14</sup> CHIAVENATTO Adalberto, “Recursos Humanos”.

simplificadas para aprender y se convierte en experto; la desventaja radica en que la tarea por ser pequeña sale de control o se vuelve aburrida.

### **6.2.2 Departamentalización<sup>15</sup>**

“El agrupamiento de actividades y personas en departamentos permite ampliar las organizaciones hasta un grado indefinido. Sin embargo se debe tener en cuenta que no existe una forma perfecta de departamentalización aplicable a todas las organizaciones o a todas las situaciones”.

Según Koontz y Weihrich en su libro *Administración una Perspectiva Global*, menciona los siguientes tipos de departamentalización:

#### **a) Departamentalización por funciones**

Llamada también funcional, se refiere al agrupamiento de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa (producción, ventas y financiamiento).

Ventajas:

- La mayor ventaja es que constituye un método lógico y aprobado por mucho tiempo.
- Sigue el principio de especialización ocupacional.
- Facilita la eficiencia en la utilización del personal.

Desventajas:

- Tiende a restar importancia a los objetivos globales de la organización.
- Se desarrollan actitudes y otros patrones de conducta que implican lealtad a su departamento y no a la empresa.
- Dificulta la rápida adaptación a los cambios ambientales.

---

<sup>15</sup> KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz. “Administración una Perspectiva Global”.

**b) Departamentalización por usuarios**

Es común el agrupamiento de actividades que reflejan un interés principal en los usuarios, de bienes y servicios que son administrados por un jefe de departamento.

Ventajas:

- Atiende las necesidades especiales y muy variadas de los consumidores en el caso de servicios claramente definidos.
- Muestra la disposición de la empresa para facilitar los negocios a los clientes.

Desventajas:

- Dificultad de coordinación entre los departamentos por clientes y los organizados en otra forma.
- Subutilización de las instalaciones y de los trabajadores especializados en los grupos de clientes.

**c) Departamentalización territorial o geográfica**

Es especialmente atractiva para grandes instituciones cuyas actividades se encuentran física o geográficamente distribuidas.

Ventajas:

- Coloca la responsabilidad en un nivel inferior.
- Estimula la participación local en la toma de decisiones.
- Mejorar la coordinación de las actividades en una región.

Desventajas:

- Requiere mas personas con habilidades administrativas generales.
- Dificultad para verificar las actividades de los departamentos ubicados en diversos territorios.

**d) Departamentalización por números simples**

Este método consiste en reunir a las personas que van a realizar los mismos deberes y colocadas bajo la supervisión de un gerente. El hecho esencial no es lo que hacen estas personas, donde trabajan o con que trabajan, el éxito depende solo del número de personas que participan en él. Es importante mencionar que este tipo de departamentalización es útil solo en el nivel de la organización.

**e) Departamentalización por tiempo**

Es una forma antigua y utilizada generalmente en los niveles inferiores de la organización, consiste en agrupar las actividades con base en el tiempo, creando turnos para realizar diferentes tareas, esto puede ser por razones económicas, tecnológicas u otras o sencillamente por el tipo de actividades de las organizaciones.

Ventajas:

- Se pueden prestar servicios más allá del horario cotidiano de trabajo de ocho horas.
- Es posible usar procesos interrumpidos que requieren un ciclo continuo.
- Los equipos se pueden usar más horas al día.

Desventajas:

- Podría presentarse falta de supervisión durante el turno de la noche.
- Existe el factor fatiga.
- El hecho de trabajar en varios turnos puede generar diversos problemas de comunicación y coordinación.
- El pago de tasas de tiempo extra puede incrementar el costo del producto o servicio.

**6.2.3 Jerarquización**

El tramo de control administrativo significa la cantidad de personas y departamentos que dependen directamente de un gerente específico. Cuando se ha dividido el trabajo, creando departamentos y elegido el tramo de control, los ejecutivos pueden

seleccionar una cadena de mando, es decir, un plan que especifica quien depende de quien. Entonces “el resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía”<sup>16</sup>.

En la cima de los diferentes niveles de la estructura de una organización, se ubican los ejecutivos de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización, los funcionarios de menor rango se ubican en diversos niveles descendentes de la organización.

### **6.3 TIPOS DE AUTORIDAD**

#### **a) Autoridad Lineal**

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

#### **b) Autoridad Staff**

La autoridad Staff la ejercen aquellas personas o grupos de una organización que ofrecen servicios y asesoría a los ejecutivos de línea. “El concepto de Staff incluye a todos los elementos de la organización que no cabe dentro de la clasificación de línea.”

El Staff ofrece a los directivos de la organización toda una serie de ayudas y asesorías de expertos. Se fundamenta primordialmente, en el poder del experto; conforme se expanden las organizaciones, por regla general, es preciso sumar los roles de Staff para complementar las actividades de líneas.

---

<sup>16</sup> STONER James, FREEMAN Edgard, GILBERT Daniel “Administración”.

**c) Autoridad Funcional**

Como lo mencionamos antes, el papel de los miembros de Staff, es ofrecer asesoría a los miembros de línea, lo que implica que el equipo carece de autoridad formal independiente. Sin embargo, la autoridad de los miembros de los departamentos de Staff sirve para controlar las actividades de otros departamentos con base su relación con responsabilidades específicas del Staff.

“El derecho de controlar las actividades de otros departamentos en su relación con las responsabilidades específicas del staff se llama autoridad funcional. Este tipo de autoridad es requerida 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 lo tanto se basa en el poder legítimo y en el experto.”

**d) Delegación**

“Delegar significa asignar a otra persona la autoridad formal (poder legítimo) para desempeñar actividades específicas. Los ejecutivos de rango más alto deben delegar autoridad en funcionarios de menor jerarquía para que la organización funcione con eficiencia, pues no existe el ejecutivo que pueda realizar personalmente ni supervisar completamente, todo lo que ocurre en la organización”.

La delegación cuando es aplicada debidamente, ofrece varias ventajas, entre ellas, cuantas más tareas sean delegadas, los miembros de los niveles jerárquicos de la organización tendrán más oportunidades de aspirar y aceptar mayores responsabilidades y retos. El requisito fundamental para delegar con eficiencia es la voluntad de las autoridades de mayor jerarquía de conceder a los funcionarios de menor rango la libertad para realizar las tareas delegadas.

**e) Coordinación**

“Es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia”.

De no existir coordinación en la organización los funcionarios de la misma podrían perder la vista de sus papeles dentro la organización y se verían tentados a perseguir los intereses de su unidad, descuidando las metas de la organización.

#### **6.4 Centralización y Descentralización**

“La estructura formal representa una cadena de niveles jerárquicos, o cadena escalar, superpuestos, formándose una pirámide. En cada uno de estos niveles se presenta una división administrativa en la cual los superiores tienen autoridad sobre los subordinados que se encuentran en los niveles inferiores, aumentando la autoridad y la responsabilidad a medida que se asciende en la escala jerárquica”.

En general, cuanto mas grande es la organización, mayor es el número de subdivisiones en cada nivel de su estructura. Esto se lo puede apreciar en un organigrama ya que se puede observar la dependencia de acuerdo a los niveles jerárquicos.

La descentralización “Si bien el medio más preciso para coordinar la toma de decisiones en la organización es la centralización, existen razones para descentralizar. Una de éstas es que una única persona no tiene capacidad para tomar las decisiones cuando la organización comienza a crecer, porque no cuenta con la información necesaria ni con la capacidad de conocimiento que es indispensable para la puesta en práctica”.

Otra de las razones es que la descentralización permite a la organización reaccionar con mayor rapidez ante las condiciones adversas, y por último, constituye un estímulo de motivación en las personas creativas e inteligentes, que requieren libertad de acciones.

## 6.5 Clima Organizacional

Constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Así el clima está constituido por “aquellas características que distinguen la organización de otras organizaciones e influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones”.

El concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología involucrada, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales), además de actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). Así el clima organizacional resulta de un complejo de componentes relacionados con aspectos formales e informales de la estructura, de los sistemas de control, reglas y normas y relaciones interpersonales existentes en la organización.

Para cambiar el clima organizacional, la organización necesita tener una capacidad innovadora, o sea, debe tener las siguientes características:

- a) Adaptabilidad; o sea, capacidad de resolver problemas y de reaccionar de manera flexible a las exigencias mutables e inconstantes del medio ambiente.
- b) Sentido de idoneidad; o sea, el conocimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y comportamiento de los objetivos de la organización por todos los participantes. Aquí no hay lugar para el clima del empleado, sino para el compromiso del mismo.
- c) Perspectiva exacta del medio ambiente; o sea, una percepción realista aliada a una capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el medio ambiente.
- d) Integración entre los participantes; de tal forma que la organización pueda comportarse como un todo orgánico.



## **7. MANUAL**

### **7.1 Concepto de Manual**

Los manuales son herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones tanto administrativas, operativas y financieras.

“Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo”<sup>17</sup> Representa un medio de comunicación de las decisiones de la administración concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas procedimientos. En la actualidad el volumen y la frecuencia de dichas decisiones continúan incrementándose.

El concepto de lo que es manual es de suyo empírico, variable y fácil de comprender significa un folleto, libro, carpeta en que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto, orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa.

### **7.2 Concepto de Manuales Administrativos**

Los manuales administrativos “son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permiten registrar en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, política, sistemas de procedimientos, etc.”<sup>18</sup>

A la vez son documentos que contienen en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones según las organizaciones, funciones, políticas, objetivos y procedimientos de una organización que se consideren necesarios para una mejor ejecución del trabajo.

---

<sup>17</sup> QUIROGA LEOS Gustavo, “Organización y Métodos en la Administración Pública”.

<sup>18</sup> FRANKLIN Enrique Benjamín “Organización de Empresas – Análisis, Diseño y Estructura”.

Para el desarrollo del trabajo dirigido, se tomó la clasificación según manuales administrativos por su función específica o área de actividad, siendo la clasificación utilizada el del área de Personal. El objetivo de los manuales administrativos sirve para explicar las normas más generales con un lenguaje que puedan comprender los empleados de todos los niveles; facilitar el adiestramiento y orientación del personal; coadyuvar a normalizar controles de los trámites de procedimientos y uniformar las actividades.

### **7.3 Concepto de Manual de Organización y Funciones**

Un manual de organización y funciones es un instrumento administrativo que permite objetivizar con detalle la estructura general de la organización, describe los objetivos, la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y relaciones con el trabajo de los órganos de una entidad.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando, o no, adecuadamente.

Entre las atribuciones que presenta este manual están las siguientes:

- Constituye proceso de comunicación de la institución
- Instrumento de consulta permanente
- Comprensión de organigramas estructurales
- Define problemas de jurisdicción, superposición de funciones, responsabilidades y autoridad de las diferentes unidades.

- Coopera la planificación, organización, coordinación y control de las tareas de la institución.
- Establece y norma estándares de trabajo (dossier).

#### **7.4 Manual de Descripción de Cargos y Funciones**

Permite objetivizar con detalle la estructura de cargos de la organización, describe la naturaleza del cargo, su objetivo, nivel de autoridad, funciones, responsabilidades y requisitos mínimos para el ejercicio del cargo.

Utilidad para los responsables del área:

- Permitirá conocer las funciones y requisitos mínimos exigidos para desempeñar los diferentes cargos en forma efectiva.
- Facilitará el control en el desempeño de las tareas que corresponden a cada cargo, coadyuvando de esta manera a la realización de una evaluación de servicios en forma más racional.
- Ayudará a determinar variaciones en los deberes y responsabilidades de los cargos, justificando en su caso el cambio en la clasificación de cargos.
- Asegurará la continuidad de prácticas eficientes aceptadas por los jefes.

Utilidad para el trabajador:

- Permitirá conocer las funciones (tareas) y responsabilidades, como también la ubicación de su cargo dentro de la estructura de su unidad y la entidad en su conjunto.
- Facilitará la realización de labores, en los casos de nuevos funcionarios o de aquellos que hayan sido transferidos de unidad.

## **8. EL PROCESO DE ELABORACION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN<sup>19</sup>**

### **8.1 Definición y Contenido**

“Duhalt Krauss define al Manual de Organización como aquel que expone con detalle la estructura de la organización y señala los puestos y la relación existente entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

Pueden existir manuales de organización específicos o departamentales que se refieran a una unidad orgánica particular o a una función específica.

### **8.2 Descripción de la estructura del Manual de Organización y Funciones**

Según Gustavo Quiroga Leos, el Manual de Organización contiene:

- 1) Identificación
- 2) Índice o contenido
- 3) Prólogo y/o introducción
- 4) Directorio
- 5) Antecedentes Históricos
- 6) Legislación o base legal
- 7) Atribuciones
- 8) Estructura orgánica
- 9) Organigrama
- 10) Funciones
- 11) Descripción de puestos

A continuación explicaremos cada punto:

- 1) Identificación: contiene el logotipo, nombre, título y extensión (general o específico), lugar y fecha, número de revisión, unidades responsables de su elaboración y cantidad de ejemplares.

---

<sup>19</sup> QUIROGA LEOS Gustavo, “Organización y Métodos en la Administración Pública”.

- 2) Índice o contenido: es la relación de los capítulos que constituyen el cuerpo del documento.
- 3) Prólogo o introducción: sección en la que se explica que es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente.
- 4) Directorio: es la lista de los que componen el directorio.
- 5) Antecedentes históricos: descripción de la creación de la organización o del área descrita en el manual, en la que se debe hacer referencia al origen, evolución y cambios significativos registrados.
- 6) Legislación o base legal: contiene un listado de título de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o actividades. Las disposiciones deberán seguir este orden jerárquico:
  - Constitución Política del Estado
  - Leyes
  - Decretos Supremos
  - Resoluciones Ministeriales
  - Resoluciones Administrativas
- 7) Atribuciones: es la 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.
- 8) Estructura orgánica: corresponde con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico de descripción. Además, es conveniente codificarla en forma tal que sea posible visualizar claramente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.
- 9) Organograma: 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.

10) Funciones: especialización de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones de la organización. Es importante que en la representación se tomen los siguientes aspectos:

- que los títulos de las unidades correspondan a los utilizados en la estructura orgánica
- que sigan el orden establecido en la estructura
- que la redacción se inicie con un verbo en tiempo indefinido

11) Descripción de puestos: su contenido básico es el siguiente:

- la identificación del puesto, que indica el nombre del mismo y su ubicación dentro de la estructura organizativa
- la definición del puesto también conocida como descripción de actividad básica o genérica
- descripción de las actividades específicas (permanentes, periódicas y eventuales)
- la especificación del puesto:
  - Escolaridad y conocimientos
  - Experiencia
  - Requisitos
  - Responsabilidad
  - Condiciones de trabajo. Ejemplo: Nombre del puesto. Clave de identificación. Ubicación, Departamento. Puestos bajo su mando. Jefe inmediato. Contactos permanentes internos. Externos. Número de empleados que laboran en el puesto. Descripción genérica. Descripción específica. Actividades permanentes. Actividades periódicas. Actividades eventuales.

### **8.3 Implantación del manual**

La implantación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la

productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.

#### **8.4 Métodos de implantación**

La selección del método administrativo para la implementación está estrechamente relacionado con los elementos de estructura tales como:

- Tipo de manual
- Cobertura
- Recursos asignados
- Nivel técnico del personal
- Clima organizacional
- Entorno

En función de estas variables, las alternativas para implantarlos son:

- **Método instantáneo:** generalmente es el más utilizado, ya que la decisión de preparar manuales administrativos –en la mayoría de los casos- proviene de los más altos niveles de la estructura de una organización, lo cual les confiere una naturaleza o validez casi obligatoria. También se adopta cuando la organización es nueva, sino se involucra a un número amplio de unidades administrativas, si es relativamente sencillo, si no implica un gran número de funciones, sistemas u operaciones, o si en la organización existe una sólida infraestructura administrativa.

#### **8.5 Acciones de implantación del manual**

Para dar a conocer el manual es conveniente definir un programa para su presentación y que, con base en las acciones que para este efecto se establezcan, se proceda a celebrar pláticas. En forma paralela se deben emprender campañas de difusión mediante revistas, boletines, folletos, paneles y cualquier otro recurso de información que refuerce la aceptación particularmente, porque esta implantación para el mejoramiento afectará a la empresa en forma radical.

## **8.6 Recomendaciones de mantenimiento**

Conservación general del ambiente de trabajo sin modificaciones o, en su caso, que los cambios no impliquen más reformas elementales, preservando, en términos generales, la misma estructura orgánica, funciones, sistemas, procedimientos.



### **III. SECCION MARCO PRACTICO**

#### **1. DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO**

El trabajo de campo se desarrolló en tres etapas: etapa de planificación, etapa de ejecución y etapa de conclusión, previo diagnóstico institucional.

A continuación describiremos los puntos metodológicos más importantes, en el desarrollo del trabajo a fin de diseñar el Manual de Funciones para EDEL.

##### **1.1 Resultados de la aplicación de los Métodos de Investigación**

Realizado el estudio histórico de todos los antecedentes de la empresa, se observó que el Departamento Administrativo Financiero presenta debilidades en el manejo y emisión de información.

En tal sentido, se propuso el Diseño del Manual de Funciones del personal de EDEL, a continuación desarrollaremos los resultados obtenidos:

##### **1.1.1 Resultados de la aplicación del Método Análisis Histórico Documental**

Para la realización de este trabajo se solicitó documentación referida al campo administrativo, referente a los recursos humanos de la empresa, al Departamento Administrativo Financiero.

A continuación detallamos los documentos que nos fueron proporcionados, los cuales nos ayudaron a la obtención de información de la empresa en general e información del Departamento Administrativo Financiero en particular.

- Reglamento Interno
- Otros (Circulares, Memorandums, Comunicaciones Internas, Contratos de trabajo)

Analizada la documentación se pudo constatar lo siguiente:

*“La empresa EDEL no cuenta con un Manual de Funciones.”*

### **1.1.2 Resultados de la aplicación del Método Descriptivo**

El método descriptivo desarrollado en el presente trabajo de investigación nos permite comprobar lo siguiente:

- Según el personal de la empresa no existe manuales.
- Los funcionarios desconocen los mismos.
- Las funciones son impartidas verbalmente o por memorandums.
- Algunos empleados tienen conocimiento empírico, por la experiencia adquirida en el trabajo.
- El personal que cambia de cargo, no tiene oficialmente asignada sus nuevas funciones, manteniéndose casi vigente las anteriores.
- No se tiene información actualizada del personal de planta.

## **1.2 Resultados de la aplicación de las Técnicas de Recolección de Información**

### **1.2.1 Resultados de la aplicación de la Técnica de Observación**

Esta técnica nos permite identificar y verificar algunas falencias del Departamento Administrativo Financiero que mencionamos a continuación:

- Susceptibilidad al cambio de cargo y/o personal, en especial de la gerencia general o jefaturas de departamento, por razones internas instruidas por el Directorio de la Junta de Accionistas, lo cual ocasiona nuevos cambios de jefes de departamentos y divisiones, no permitiendo la continuidad y el cumplimiento de los objetivos de estas unidades.
- No existe coordinación entre algunos departamentos, ya que la administración y finanzas se encuentra en la ciudad de La Paz y las jefaturas de los departamentos comercial y técnico están ubicadas en la ciudad de Caranavi.

- Los funcionarios de algunas divisiones por la rutina del trabajo no aportan con cambios para mejorar las actividades de su trabajo, esperando casi siempre que los problemas sean solucionados por sus inmediatos superiores.
- No existe incentivos de ninguna naturaleza por parte de la empresa hacia los funcionarios del departamento, ocasionando que éstos no pongan mayor interés en mejorar su trabajo (esto incluye la dotación de materiales de oficina y/o herramientas de trabajo como la ropa industrial de los técnicos).

### **1.2.2 Resultados de la aplicación del Análisis F.O.D.A.**

Con la finalidad de obtener una visión clara y conocimiento de ciertas deficiencias o anomalías dadas en la empresa, así como fortalezas y oportunidades de beneficio para la misma, efectuamos un diagnóstico general de EDEL, delimitadas a las funciones administrativas y procesos operativos del personal.

El diagnóstico, tiene la finalidad de mostrar ciertos aspectos que sirven para determinar el carácter de las eficiencias en el ambiente de estudio, tanto en el campo organizacional como operacional. Para este fin, se efectuó en primera instancia un análisis de los aspectos administrativos de EDEL en general y el Departamento Administrativo Financiero en particular (dependiente de Gerencia General), a fin de establecer las debilidades como las fortalezas, oportunidades y amenazas existentes, reflejando la situación actual del Departamento Administrativo Financiero dentro el marco legal en la que se rige. Los aspectos mencionados es esta sección son fruto de una etapa constante e intensa de entrevistas, cuestionarios y sondeos, tanto de fuentes primarias como de secundarias en la Empresa motivo de estudio.

### **FORTALEZAS**

- La empresa dispone de personal con experiencia en el área de electricidad, por su antigüedad, ya que trabajan desde la creación de la empresa.
- La capacitación del nivel operativo, en procura de la actualización de conocimientos y mejora en el desempeño de las funciones de personal, realizados a través de cursos de seguridad industrial dictados por el Colegio de

Ingenieros Eléctricos y Electricistas, dando cumplimiento a las Normas Básicas de Administración del Sistema de Personal.

- Existen algunos mecanismos realizados por los responsables de área para la obtención de información eficaz y oportuna.

### **OPORTUNIDADES**

- Obtención de nuevos recursos generados por la prestación de servicios dentro el rubro eléctrico de EDEL.
- Cambios en la política energética del país que permita mayor participación de entidades estatales con ENDE o EDEL.
- Nuevos proyectos de Electrificación para el desarrollo de las comunidades.

### **DEBILIDADES**

- Existe dualidad de funciones en algunos casos y como efecto sobrecarga de trabajo (en el caso de los técnicos).
- Falta de asesoramiento técnico y motivación en el desempeño de las funciones.
- La autoridad de mando en el cumplimiento de tareas específicas del personal no es rígida (en el caso de los técnicos).
- Los procesos de control interno son deficientes.
- Los equipos de computación, deben ser actualizados cada cierto tiempo, por lo tanto deben renovar sus accesorios cuando exista la necesidad.
- No se cuenta con equipo logístico adecuado, lo que conlleva a realizar la mayor parte del trabajo en forma manual.
- Personal insuficiente, sobre todo el técnico en el área rural que provoca bajo rendimiento en las tareas (personal eventual) hasta la habituación de funciones del cargo.
- Desconocimiento por parte de los funcionarios, de normas.
- Los reportes enviados por las regionales llegan con retraso para efectuar su revisión, análisis y registro contable, por lo general esta tarea se la exige.

- El desempeño de algunas funciones se realizan a criterios orientados y plasmados en documentación ya existente de gestiones anteriores o por experiencia laboral.
- Inexistencia de un Manual de Funciones.

## **AMENAZAS**

- Elevación de los precios en los insumos y materiales para la distribución.
- Reducción por parte de las empresas de generación de energía eléctrica, debido a causas naturales como ser la disminución del agua (sequía).
- Pérdida de consumidores por causa de energía alternativa como por ejemplo: la utilización de paneles solares, energía eólica, energía atómica, etc.

Esta información fue obtenida gracias a la colaboración de cada uno de los jefes de departamento, en la entrevista preliminar que se tuvo a inicios del trabajo y gracias a estos resultados se determinó con el Departamento Administrativo Financiero el diseño del manual de funciones del personal.

### **1.2.3 Resultados de la aplicación de los Cuestionarios**

Estas preguntas nos ayudaron en gran medida para el diseño del manual:

- Cuál es el objetivo de su cargo
- Cuáles son sus funciones
- Quiénes supervisan su trabajo
- Cuenta con los materiales y/o herramientas de trabajo necesarios para el desarrollo de sus actividades.
- Con qué entidades del sector interno y externo mantiene relaciones

De acuerdo a las respuestas obtenidas pudimos verificar los siguientes controles y deficiencias en el Departamento Administrativo Financiero, los cuales desarrollaremos a continuación (ver anexos):

### **Controles existentes**

- Existe un registro de los ingresos y egresos, a través de los Fondos Rotatorios (montos menores) y Cuenta Documentada (monto destinado exclusivamente a la adquisición de un bien o servicio), los mismos que son operados por encargados administrativos de cada regional, obteniendo información también de los asistentes administrativos financieros por la venta de energía eléctrica.
- El análisis y registro contable, se encuentra bajo la supervisión de la jefatura de administración financiera.
- El responsable de cada regional verifica la integridad de la documentación respaldatoria antes de enviarla a la oficina central en La Paz.
- El encargado de facturación verifica minuciosamente cada factura para la presentación al Servicio de Impuestos Nacionales.

### **Deficiencias**

- El único medio para que conozcan la naturaleza y alcance de sus deberes, responsabilidades y controles específicos para nuevos funcionarios en la empresa, se da en forma verbal, mediante instructivos o circulares, pero no a través de manuales específicos de funciones, procesos y procedimientos.
- Las regionales no elaboran registros contables, por esta razón envían la información cada que requieren reposición de fondo rotatorio, en algunos casos tarda un poco, como la oficina de Mapiri, que tiene que enviar a la Regional Guanay, luego llega a la oficina central de La Paz, para que la contadora y el encargado de facturación realicen la verificación de los documentos y los registros contables de cada regional, haciendo que la información no sea tan oportuna.
- El personal operativo de las regionales no es suficiente para el desarrollo de los trabajos encomendados o en casos de emergencia, debido a que son eventuales y el personal de planta son pocos los calificados para tales trabajos.

### 1.3 Sistematización de los resultados obtenidos

Una vez identificados los controles y deficiencias, se espera que mejore con el manual de funciones. Para tal efecto se elabora un cuadro resumen de los resultados de la aplicación de los Métodos y Técnicas de Investigación aplicados durante el trabajo, como sigue:

#### **METODOS DE INVESTIGACION**

<b>Análisis Histórico Documental</b>	<b>Descriptivo</b>
<p>Todo el material fue proporcionado por el Departamento Administrativo Financiero:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento Interno</li> <li>• Otros</li> </ul>	<p>El personal de la empresa tiene desconocimiento de la existencia de un manual de funciones, sobre todo el personal nuevo, ya que las funciones y responsabilidades son impartidas de forma verbal por el Departamento Administrativo Financiero.</p>

#### **TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION**

<b>Observación</b>	<b>F.O.D.A.</b>
<p>Susceptibilidad al cambio de gerente general.</p> <p>Susceptibilidad por el cambio de personal e inestabilidad laboral.</p> <p>No existe una buena coordinación entre algunos departamentos.</p> <p>El personal de algunas divisiones debido a la rutina no aporta con cambios para mejorar su trabajo.</p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Personal experimentado en el rubro</p> <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Proyectos de electrificación</p> <p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Control Interno deficiente</p> <p>Inexistencia de un manual de funciones</p> <p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Elevación de los precios en los insumos.</p>

El resultado de los cuestionarios, refleja la situación de la empresa. Al revisar si tenían conocimiento de manuales, solo algunas personas de las más antiguas indicaron que les dieron instrucciones por escrito, esto en el inicio de operaciones de la empresa, el personal nuevo desconoce la situación y solo indican que las funciones que deben realizar son verbales hechas por sus superiores.



## **IV SECCION CONCLUSIVA**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **1. CONCLUSIONES**

Por lo expuesto en el presente Trabajo Dirigido se concluye que en la actualidad EDEL no cuenta con un Manual de Funciones, que pueda exponer con detalle la estructura de la empresa y señale el rol que desempeña cada funcionario y la relación que existe entre ellos, para lograr los objetivos trazados.

El manual propuesto comprende la descripción clara y concreta de funciones, además de estar ligadas, de forma que se perciba con precisión su secuencia y sean utilizados por la empresa EDEL, es imprescindible en una empresa en crecimiento, integrar a los empleados, asimismo que sepan desarrollar sus habilidades dentro de la misma, tanto el personal directivo como el operativo se ven en la necesidad casi a diario de consultar los procedimientos consignados por escrito. A través de la implementación del Manual de Funciones, independientemente de servir como medio de consulta, también sirve como medio de comunicación oportuna acerca de todos los cambios en las rutinas de trabajo que se generan con el progreso de la empresa.

Los empleados eficientes y que quieren cooperar trabajarán con máxima eficacia, si están enterados del cargo y las funciones que desempeñan en la empresa, para realizarlas de la mejor forma.

A través de los últimos años, según lo expuesto en la Empresa, han existido cambios, como la creación, redistribución de cargos; son por estos cambios que la Empresa necesita realizar un ajuste dentro de sus procesos de reclutamiento y selección de personal. Se sabe que el capital humano es uno de los elementos valiosos de una Empresa, por esto su administración debe estar fundamentada en la utilización de algunas concepciones y herramientas administrativas que ayuden a mejorar la productividad organizacional y humana, por consiguiente es muy

importante que la Empresa, ya habiendo realizado un análisis y descripción de puestos, establezca un programa de reclutamiento y selección que garantice la calidad de su gente y la idoneidad de la misma para cubrir un cargo.

La selección de personal, el reclutamiento, la capacitación, la remuneración, el mantenimiento de personal, el clima organizacional, la medición de resultados, el desarrollo profesional, humano y la administración del empleado deben constituir un proceso integrado que conduzca al desarrollo organizacional, que le agregue valor a la empresa y que se refleje en la eficiencia de ésta como cualquier actividad que ella realice para obtener beneficios como primera medida. El Departamento Administrativo Financiero debe intervenir directamente en el proceso de reclutamiento y selección en coordinación con el jefe de departamento del cargo vacante.

El Manual de Funciones se elaboró en el tiempo establecido, en coordinación con los jefes del Departamento Administrativo Financiero y Departamento de Gestión y Promoción Empresarial, bajo supervisión y del tutor también, se presentó borradores del manual, luego se corrigió y finalmente se presentó en limpio, de tal modo que me otorgaron el Certificado de Conclusión del Trabajo.

## **2. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a la empresa prever de personal eventual para el mantenimiento de líneas y redes eléctricas, puesto que en el trabajo se observó la insuficiencia de personal para la limpieza de brecha, operación que consiste en el mantenimiento de las líneas eléctricas con la limpieza de las hierbas y arbustos que perjudican y causan la discontinuidad en la distribución de energía eléctrica.
- La empresa debería aplicar procedimientos de reclutamiento que atraigan candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro la empresa, ya sea por retiro o despido de un empleado o simplemente para cubrir el requerimiento de un puesto determinado. El objetivo de un proceso de selección es elegir a los candidatos con mayores capacidades y a los más

idóneos para desarrollar una o más actividades dentro de la empresa, de manera que ésta se lleve a cabo se determinará el funcionamiento y crecimiento de la empresa.

- El proceso formal que la empresa debe llevar a cabo es la inducción del nuevo personal, pues se realiza para presentar a empleados que ingresan a trabajar a la empresa con el objetivo de que éste se familiarice con las personas y las instalaciones de la misma, que conozca quienes son los supervisores, los subalternos y los compañeros de trabajo, etc.
- Es recomendable para la empresa ampliar su **ORGANIGRAMA** ya que siendo éste un instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización en su totalidad. Actualmente la empresa diseñó un organigrama por su contenido de tipo estructural (estructura orgánica de la empresa lineal), es decir que cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligado por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad; son las gráficas más usadas, fácilmente comprensibles, ya que indican en forma objetiva la jerarquía. El inconveniente que representa es que es muy difícil indicar los puestos inferiores. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Las ventajas de este organigrama son las siguientes:

1. Son las más usadas y, por lo mismo, fácilmente comprendidas.
2. Indican en forma objetiva las jerarquías del personal.

Las desventajas de este organigrama son:

Se produce el llamado “efecto de triangulación”, ya que, después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacerse organigramas muy alargados.

Se sugiere a la empresa diseñar un organigrama **POR SU FINALIDAD COMUNICATIVA** en ANALÍTICO, se le conoce también como detallado, específico, en el cual se grafica todos los órganos de la empresa.

### 3. BIBLIOGRAFIA

- Méndez Alvarez Carlos Eduardo, Metodología Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Editorial Kimpres Ltda. 1998
- Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, Editorial Limusa 1996
- Tamayo Tamayo Mario, El Proceso de la investigación científica Editorial Limusa 1981
- Tamayo Tamayo Mario, Metodología formal de la investigación científica, Editorial Limusa 1979.
- Ortega Mariño Macario, Organización, Edición Arte Editores Publicistas 1996
- Ley N° 1178 Ley de Administración de Control Gubernamentales de 20 de julio de 1990
- Resolución Suprema N° 217055, Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa de 30 de mayo de 1997
- Resolución Suprema N° , Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.
- Resolución Suprema N° , Normas de Administración de Bienes y Servicios
- Ley N° crea la Empresa de Distribución Eléctrica Larecaja - EDEL.
- Franklin Enrique Benjamín – Organización de las empresas, análisis, diseño y estructura
- Koontz Harol, Weihrich Heinz – Administración una perspectiva global
- Stoner James, Freeman Edgard, Gilbert Daniel – Administración
- Chiavenato Adalberto – Administración de Recursos Humanos
- Gilli Juan José – Diseño y Efectividad Organizacional
- Hernández Roberto, Fernández Carlos, Baptista Pilar – Metodología de la Investigación

## **4. ANEXOS**

## GLOSARIO DE TERMINOS

**Auditor Interno.-** Persona que dirige auditorias mensuales y anuales de la información contable para verificar que sea un fiel reflejo de las operaciones económicas y su adecuación a los estándares, políticas y procedimientos. Analizar los flujos económicos de la empresa. Verificar que las partidas de Activo, pasivo y Cuentas de Resultados están soportadas documentalmente. Elaborar informes sobre su actividad y verificaciones, y proponer recomendaciones de modificación y mejora de los sistemas y procedimientos. Ser responsable del cumplimiento de la normativa fiscal, contable y legal, así como de las normas de la empresa. Asegurar el cumplimiento de los procedimientos de control interno en los distintos departamentos para la correcta organización y ejecución de las operaciones financieras de la empresa. Ser responsable de los objetivos de productividad, costes de producción de inventarios de materiales. Generar el programa estratégico de auditoria, definir e implementar los planes anuales de realización, estableciendo los programas adecuados y la asignación de recursos suficientes a su realización. Realizar las auditorias programadas emitiendo un informe de mejoras en los procesos analizados y/o reducción a eliminación de riesgos para el grupo. Actuar como consultor interno en los análisis específicos en los que sea requerida su participación. Comprobar y verificar el adecuado cumplimiento de las normas y procedimientos de grupo. Asegurar la fiabilidad de la información recibida. Transmitir, supervisar y analizar la aplicación de todos los procedimientos de la compañía, detectando y corrigiendo en su caso, los puntos fuertes y débiles de control interno estableciendo el mapa de riesgos del grupo y objetivos de control. Efectuar una revisión periódica que garantice el mantenimiento permanente de los procesos y procedimientos. Realizar los controles necesarios para asegurar la integridad de los activos de la sociedad. Asistir al establecimiento y formalización de procesos y procedimientos. Asegurar los objetivos marcados por la empresa. Realización de los análisis e informes demandadas por la Dirección.

**Autoridad y responsabilidad.-** Íntimamente relacionadas, es la responsabilidad un corolario de la autoridad. La autoridad es una combinación de autoridad oficial (administrador) y la autoridad personal (compuesta de inteligencia, experiencia, valor moral, servicios pasados, etc.).

**Cargo.-** Labor asignada a un individuo, en relación con las labores de otras personas dentro de una organización.

**Control Interno.-** Es el proceso que comprende la organización y métodos, destinados a proporcionar la seguridad necesaria de los bienes, a eficiencia de las operaciones y registros contables y la aplicación correcta de las leyes y reglamentos.

**Coordinación.-** Proceso de armonizar todas las actividades de una organización, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en

proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines. Establecer relaciones entre varias partes del trabajo.

Las unidades de una organización siempre deberán mantener en equilibrio la estructura organizacional, se debe propiciar la armonía y la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa para cumplir con los objetivos generales.

**Costo.-** Sinónimo de coste, más utilizado en países hispanoamericanos. Precio pagado o solicitado para la adquisición de bienes o servicios. Precio o gasto de elaboración de un producto.

**Departamento.-** Dependencia de una empresa encargada de realizar las actividades relativas a un área funcional de ésta (recursos humanos, marketing, contabilidad, etc.).

**Departamentalización.-** Es la división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud.

**División del trabajo.-** Es el principio de la especialización necesaria, para la eficiencia en la utilización de la mano de obra.

Principio económico internacional por Adam Smith por el que cada país se dedica a la producción de aquello en lo que tiene una ventaja comparativa sobre el resto. Aplicado a la microeconomía, la idea es que los trabajadores se especialicen en operaciones concretas del proceso de producción para así conseguir un incremento de productividad.

**Duplicidad de funciones.-** Situación en la que dos grupos distintos de personas practican actividades paralelas o que se superponen la una a la otra en busca de un mismo objetivo. Suele utilizarse para referirse a una mala organización.

**Economía o Economicidad.-** La economía o economicidad es orientada a establecer si los recursos invertidos han sido razonables para alcanzar los objetivos.

**Eficacia.-** La efectividad o eficacia, esta dirigida a determinar el grado en que se han logrado los objetivos o metas programadas. Capacidad y poder para obrar. Virtud para conseguir un objetivo.

**Eficiencia.-** La eficiencia se aplica para determinar la relación entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos con referencia a los estándares de rendimiento o las medidas de comparación preestablecidas, tanto internas como externas la eficiencia se realiza con la productividad, generando valor agregado mediante la utilización de los recursos de las entidades. En economía, utilización eficaz de los recursos disponibles (minimizando su empleo), productividad.

**Entidad.-** Agrupación de personas que, con carácter público o privado, se organizan para desarrollar un objeto social.

**Especialización.-** El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas.



**Estándares de desempeño.-** Ajustar la forma de realización de determinada labor a un modelo o norma que sirve de referencia.

**Estructura empresarial.-** La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social.

**Fuente primaria.-** Son las fuentes que proporcionan información de primera mano mediante encuestas, observación o experimentación.

**Fuente secundaria.-** Son las que proporcionan información para una investigación de mercados, pero cuya información no fue creada únicamente con ese propósito. Los censos son una de las principales fuentes secundarias usadas en múltiples investigaciones.

**Funciones.-** Función o papel es el conjunto de actividades y comportamientos que se solicitan a un individuo que ocupa determinada posición en una organización. Las funciones pueden ser conocidas por el individuo, debido a la información que él tiene del proceso técnico y de la tarea de la empresa, o se le comunica mediante otros empleados que dependen de su comportamiento de función para que pueda cumplir con las expectativas de su propios cargos (Chiavanato Adm de RRHH pag.222)

**Información y Comunicación.-** Los agentes deben conocer sus funciones y responsabilidades y contar con información oportuna y periódica que deben utilizar, para que en consecuencia con los demás agentes orienten sus acciones al logro de sus objetivos. La información debe llegar a todos los sectores para que se asuman las responsabilidades individuales.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer sus responsabilidades y sus funciones, las mismas que deben estar claramente especificadas. Asimismo el personal debe saber que como se relacionan sus actividades con el trabajo de los demás, los comportamientos esperados y como deben comunicar la información relevante que generen.

Es importante una comunicación donde figuren documentos tan importantes como los manuales de políticas, las memorias y la difusión institucional (Compendio de la Ley 1178, Sistema de Control Gubernamental)

**Jerarquización.-** Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

**Laborar.-** (Del lat. Laborare). Tr. Labrar. // 2. intr.. Gestionar o intrigar con algún designio.

**Manual.-** Representa un medio de comunicación de las decisiones de la administración concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas,

procedimientos. En la actualidad el volumen y la frecuencia de dichas decisiones continúan incrementándose (Valencia Rodríguez – Como Elaborar y usar los manuales administrativos Pág. 57, 1997)

Dicho de otro modo, el concepto de lo que es manual es de suyo empírico, variable y fácil de comprender, significa un folleto, libro, carpeta en que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa u organización (Agustín Reyes Ponce – Administración Moderna Pág. 26, 1996)

**Manual de Funciones.-** Un manual de funciones es un documento que se prepara con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los servidores públicos de una entidad. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización de esta manera se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en una dilución de responsabilidades entre los servidores públicos de la empresa o pero aun de una misma sección.

**Manual de Procesos.-** Un manual de procesos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la relación de funciones de una unidad administrativa, de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación; suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

**Mediato, ta.-** (Del lat. Mediatius, part. Pas. De mediare, mediar). Adj. Que en tiempo, lugar o grado está próximo a una cosa, mediante otra entre las dos, como el nieto respecto del abuelo.

**Organización.-** Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles, y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (Agustín Reyes Ponce – Administración Moderna Pág. 260, 1996)

**Personal directivo.-** Equipo de personas que forman parte de la plantilla de una empresa y en la que prestan sus servicios en el área directiva.

**Personal operativo.-** Equipo de personas que forman parte de la plantilla de una empresa y en la que prestan sus servicios en el área de operaciones, prestación directa de servicios al consumidor.

**Previsibilidad.-** f. Cualidad de previsible.

**Previsible.-** Adj. Que puede ser previsto o entra dentro de las previsiones normales.

**Procesos.-** Es el conjunto de operaciones secuenciales que deben ejecutarse para el alcance de los objetivos de la entidad.

**Procedimientos.-** Es la secuencia de tareas específicas para realizar una operación o parte de ella.

**Recursos Humanos.-** Representan el elemento activo de la empresa y son los encargados de utilizar los bienes y personas, es decir los sistemas de producción y comercialización.

**Relaciones de autoridad.-** Son las que existen entre un superior y sus subalternos.

**Sistema.-** Es el conjunto de partes unidas por alguna forma de interacción o interdependencia, siempre que las relaciones entre las partes el comportamiento del todo sean el centro de la atención. De esta manera es un conjunto de partes interrelacionadas entre si, que forman una unidad, constituyen un sistema, pero este forma a su vez parte de otro grupo superior, un supra sistema del que es solo una parte y que a su vez esta formado por subsistemas. Decir también que es “un conjunto o unidad integrada por partes o actividades coordinadas entre si, que forman unidades coherentes y complejas y que en su conjunto muestran límites que lo sitúan dentro de un conjunto superior del ambiente”. (Agustín Reyes Ponce – Administración Moderna Pág.260, 1996)

Es un conjunto de componentes y partes que tiene un orden preestablecido y armónico y que interrelacionan e interaccionan entre si a fin de lograr objetivos comunes (Ley N° 1178 – Desarrollo por el CENCAP)

**Staff.-** Anglicismo que hace referencia a los empleados o trabajadores de una empresa, es decir, a su plantilla. Más específicamente, dentro de la estructura jerárquica de la sociedad son los especialistas encargados de asesorar a los directivos o los que se encargan de una materia específica.

**Supervisar.-** Acto de vigilar que los hechos de un trabajo sucedan conforme a las normas preestablecidas y en el tiempo y lugar determinados.

**Unidad de mando.-** Un empleado debe recibir órdenes sólo de un superior único y el principio de autoridad única que procura evitar órdenes confusas.

**Valoración de desempeño.-** Método de observación y disposiciones de carácter uniforme y general, a través de los cuales se estima periódicamente el trabajo del empleado.

## **GLOSARIO ADMINISTRATIVO**

### **NORMAS BASICAS SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

**Estructura Organizacional.-** Es el conjunto de áreas y unidades organizacionales interrelacionadas entre sí, a través de canales de comunicación, instancias de coordinación interna y procesos establecidos por una entidad, para cumplir con sus objetivos. La estructura organizacional se refleja en el manual de organización y funciones, organigrama y el manual de procesos.

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

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

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

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

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

**Función.-** Son los deberes o potestades concedidas a las entidades para desarrollar su finalidad o alcanzar su objetivo.

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

**Proceso.-** Es el conjunto de operaciones secuenciales que deben ejecutarse para el alcance de los objetivos de la entidad.

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

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

**Tipos de relación interinstitucional.-**

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

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

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES  
TRABAJO DIRIGIDO  
CONVENIO UMSA - EDEL SAM  
Postulante: Silvia Carla Linares Caballero  
GESTION 2009**

Nº	TAREAS	SEMANAS																															
		Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Reunión con el Tutor																																
2	Definición del Tema																																
3	Estudio Método de Investigación																																
4	Recopilación de Información																																
5	Preparación del Perfil																																
6	Presentación formal del Perfil																																
7	Redacción del marco Metodológico,																																
8	Redacción del diagnóstico y propuesta																																
9	Investigación de campo y evaluación de resultados																																
10	Presentación final del Trabajo																																
11	Defensa de Grado																																

silvia carla  
13/02/2009



# *MANUAL DE FUNCIONES*

## *PARA EDEL*

Gestión 2009

La Paz - Bolivia



Nombre : Empresa de Distribución Eléctrica Larecaja  
S.A.M. – EDEL SAM

NIT : 1007003021

Dirección : Av. Mcal. Santa Cruz Nº 1392 Edif. Cámara  
Nacional de Comercio P-3 (Oficina Central)

Teléfonos : 2316054 – 2316056 – 2113678

Fax : 2316052

Oficinas Regionales : EDEL Caranavi - Apolo  
EDEL Guanay - Mapiri  
EDEL Palos Blancos

Lugar y fecha de elaboración : La Paz, 22 de septiembre de 2009

Número de revisión : 1

Unidades responsables  
de su elaboración :

Cantidad ejemplares impresos : 1



## **INDICE O CONTENIDO**

- 1.- Prólogo o introducción
- 2.- Directorio
- 3.- Antecedentes Históricos
- 4.- Legislación o Base Legal
- 5.- Atribuciones
- 6.- Estructura Orgánica
- 7.- Organigrama
- 8.- Funciones
- 9.- Descripción de puestos

## **PROLOGO O INTRODUCCION**

Un manual de organización y funciones es un instrumento administrativo que permite objetivizar con detalle la estructura general de la organización, describe los objetivos, la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y relaciones con el trabajo de los órganos de una entidad.

Utilidad para los responsables del área:

- Permitirá conocer las funciones y requisitos mínimos exigidos para desempeñar los diferentes cargos en forma efectiva.
- Facilitará el control en el desempeño de las tareas que corresponden a cada cargo, coadyuvando de esta manera a la realización de una evaluación de servicios en forma más racional.
- Ayudará a determinar variaciones en los deberes y responsabilidades de los cargos, justificando en su caso el cambio en la clasificación de cargos.
- Asegurará la continuidad de prácticas eficientes aceptadas por los jefes.

Utilidad para el trabajador:

- Permitirá conocer las funciones (tareas) y responsabilidades, como también la ubicación de su cargo dentro de la estructura de su unidad y la entidad en su conjunto.
- Facilitará la realización de labores, en los casos de nuevos funcionarios o de aquellos que hayan sido transferidos de unidad.

Es necesario mantener vigente un manual de funciones, debido a los cambios que surgen en el contexto laboral sobre todo con la implementación de nuevas tecnologías.



## DIRECTORIO

La Empresa de Distribución Eléctrica Larecaja S.A.M. – EDEL SAM, está conformada por el siguiente personal, de acuerdo a la jerarquía:

### a. Decisional

- i. Junta General de Accionistas
- ii. Directorio

### b. Ejecutivo

- i. Gerencia General – Ing. Joaquín Rodríguez

### c. Operativo

- i. Departamento Administrativo Financiero – Lic. Adrián Condori
  - Contadora – Lic. Leonor Cazorla
  - Encargado de Facturación – Sr. Angel Illanes
  - Asistente de Transportes – Sr. Sergio Quispe
  - Asistente Contable – Lic. Alejandra Miranda
- ii. Departamento Técnico – Ing. Edelman Toledo
- iii. Departamento Comercial – Ing. Antonio Tarqui
- iv. Departamento de Ingeniería y Proyectos – Por designar
  - Encargado de Proyectos – Ing. José Luis Arteaga

### d. Asesoramiento

- i. Departamento de Gestión y Promoción Empresarial – Lic. Jaime Elio Calvo
- ii. Asesoría Legal Externa – Estudio Jurídico Tufiño

### e. Apoyo Administrativo

- i. Jefatura de Personal, Bienes y Servicios – Sr. Lucio Trillo
- ii. Encargados Administrativo Comerciales
  - Caranavi - Lic. Jhonny Chungara
  - Guanay – Sr. Adolfo Ojeda
  - Palos Blancos – Srta. Lizette Bohorquez
- iii. Asistentes Administrativos
  - Caranavi – Sr. Jaime Tapia
  - Guanay – Sra. Soraida Cossio
  - Palos Blancos – Sr. Antonio Muñoz
  - Mapiri – Srta. Leny Limachi
  - Apolo – Sra. Jacqueline Chavez
- iv. Auxiliares de Oficina
  - Secretaria I – Sra. Jénica Aguilar
  - Auxiliar de Oficina – Sr. Eduardo Bonilla

## **f. Oficinas Regionales**

### **i. Regional Edel Caranavi**

- Encargado de Informática - Ing. Alfredo Apaza
- Asistente de Informática – Sr. Ever Zuazo
- Secretaria – Srta. Lorena Aramayo
- Encargado de Cuadrilla – Sr. Macario García
- Liniero I – Sr. Jaime Ticona
- Liniero II – Sr. Albino Quispe
- Liniero II Apolo – Sr. Max Chambi
- Liniero II Apolo – Sr. Ramiro Quispe
- Liniero III – Sr. Pedro Mendieta
- Liniero III – Sr. José Gutiérrez
- Liniero III – Sr. Aquilino Macuapa
- Liniero III – Sr. Roger Rada
- Operador I S/E Caranavi – Sr. Gabriel Mamani
- Operador II S/E Caranavi – Sr. Efraín Villalobos
- Topógrafo – Sr. Gonzalo Mamani
- ODECO – Sr. Félix Quispe
- Auxiliar de Oficina – Sr. Juan Ramos

### **ii. Regional Edel Guanay**

- Jefe Regional Guanay – Ing. Marco Antonio Flores
- Asistente de Almacenes – Sr. Urbano Copa
- Encargado de Cuadrilla – Sr. Néstor Blaz
- Liniero I Guanay – Sr. Fernando Vera
- Liniero I Mapiri – Sr. Félix Mamani
- Liniero III Guanay – Sr. Ivan Chuquiza
- Liniero III Guanay – Sr. Dilo Yarari
- Liniero III Mapiri – Sr. Mamerto Chambi
- Operador I S/E Guanay – Sr. Reinaldo Sanchez
- Operador II S/E Guanay – Sr. Teófilo Torrez

### **iii. Regional Edel Palos Blancos**

- Jefe Regional Palos Blancos – Ing. Gustavo Gomez
- Encargado de Cuadrilla – Sr. Narciso Abila
- Liniero I – Sr. Martín Vallejos
- Liniero II- Sr. Sergio Quevedo
- Liniero III – Sr. Edwin Chavez
- Liniero III – Sr. Manuel Céspedes



## **ANTECEDENTES HISTORICOS**

Mediante Decreto Supremo N° 24972 de fecha 04 de marzo de 1998 se autoriza la formación de la Empresa de Distribución Eléctrica Larecaja Sociedad de Economía Mixta – EDEL SAM, para la distribución de energía eléctrica en la zona de influencia del proyecto de electrificación “Larecaja”, resultante del Proyecto Larecaja, financiado por KfW y ejecutado por ENDE, con personalidad jurídica, autonomía técnica, administrativa y patrimonio propio e independiente, para actuar en funciones múltiples de conformidad con las normas de la Ley de Electricidad.

La Empresa Nacional de Electricidad – ENDE, llevó a cabo el Proyecto de Electrificación Larecaja para beneficiar a los habitantes de las provincias Caranavi, Larecaja, Sud Yungas y Franz Tamayo.

Debido al crecimiento de la empresa se vio la necesidad de Diseñar el Manual de Funciones.

## **LEGISLACION O BASE LEGAL**

La Empresa de Distribución Eléctrica Larecaja – EDEL SAM, está regulada por la Ley de Electricidad N° 1604 de fecha 21 de diciembre de 1994 y sus reglamentos, el Código de Comercio y el D.S. 24972 de fecha 04 de marzo de 1998, mediante este decreto se crea la empresa para la operación y administración del Sistema de Distribución Eléctrica resultante del Proyecto Larecaja.

Es necesario aclarar que según testimonio N° 263/99 de la escritura pública de constitución de sociedad de economía mixta la “Empresa de Distribución Eléctrica Larecaja S.A.M. EDEL SAM”, suscribe este documento en fecha 21 de abril de 1998 entre ENDE y los trabajadores accionistas, en cumplimiento de la Ley de Privatización N° 1330 de 24 de abril de 1992, Ley de Electricidad N° 1604 de 21 de diciembre de 1994 y autorización de la Junta General Extraordinaria de Accionistas de ENDE en reunión de 19 de junio de 1997.

Legalmente está inscrita en Fundempresa con Registro de Comercio de Bolivia N° 00013916, se sostiene con recursos propios.

## **ATRIBUCIONES**

Por D.S. N° 26299 de fecha 01 de septiembre de 2001 se establece la suscripción del Contrato de Adecuación a la Ley de Electricidad, que permite a la Superintendencia de Electricidad cumplir la función de regulación sobre las personas individuales o colectivas que no son titulares de Concesión y se dedican a la actividad de distribución, en sistemas con una potencia demandada anual superior a 500 kW.



## ESTRUCTURA ORGANICA

EDEL SAM responde a una estructura orgánica lineal constituida por:

<b>NIVELES</b>	<b>CARGOS</b>	<b>JERARQUIA</b>
NIVEL 1	JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS DIRECTORIO	DECISIONAL
NIVEL 1	GERENCIA GENERAL	EJECUTIVO
NIVEL 2	JEFES DE DEPARTAMENTO -ADMINISTRATIVO FINANCIERO -TECNICO -COMERCIAL -INGENIERIA Y PROYECTOS	OPERATIVO
NIVEL 2	-GESTION Y PROMOCION EMPRESARIAL -ASESORIA LEGAL EXTERNA	ASESORAMIENTO
NIVEL 3	-JEFE DE PERSONAL, BIENES Y SERVICIOS -CONTADOR -ENCARGADO DE FACTURAS -ENCARGADOS ADMINISTRATIVOS COMERCIALES -ASISTENTES ADMINISTRATIVOS -AUXILIARES DE OFICINA (SECRETARIAS, MENSAJEROS Y CHOFERES)	APOYO ADMINISTRATIVO
NIVEL 4	OFICINAS REGIONALES CARANAVI, GUANAY Y PALOS BLANCOS LINIEROS (TECNICOS)	APOYO TECNICO

## DESCRIPCION DE PUESTOS

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Fecha de aprobación
<b>GERENCIA GENERAL</b>	22 de septiembre de 2009

Cargo : Secretaria I

### A.UBICACIÓN ESTRUCTURAL

Depende de : Gerencia General  
Departamento Administrativo Financiero  
Dependientes : Ninguno

### B.FINALIDAD

Realizar el trabajo acorde a su cargo, para la Gerencia General y el Departamento Administrativo Financiero a través del manejo eficiente y eficaz de las herramientas de trabajo y las tareas asignadas por su superior, siendo también apoyo al resto de los departamentos de la empresa.

### C.RELACIONES

Internas : Gerencia General  
Departamento Administrativo Financiero  
Departamento de Gestión y Promoción Empresarial  
Departamento Comercial  
Departamento Técnico  
Area de Contabilidad y facturación  
Regionales Caranavi, Guanay, Palos Blancos, Mapiri y Apolo

Externas : Autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad  
Empresa Nacional de Electricidad  
Viceministerio de Electricidad y Energías Alternativas  
Transportadora de Electricidad  
Electropaz  
Colegio de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos  
Proveedores de material eléctrico  
Entidades Financieras  
Servicios de Impuestos Internos  
Público usuario del servicio de electricidad

### D.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

-Apoyar la agenda de trabajo del Gerente



- Cumplir la normatividad administrativa interna (Reglamento Interno de Trabajo y otras).
- Desarrollar otras funciones inherentes al cargo.
- Llevar a cabo la coordinación y comunicación con el resto de los departamentos.
- Organizar reuniones, recibir visitas externas y gestionar viajes.
- Redactar informes, notas, memorandos y otros documentos para la superioridad.
- Recibir, clasificar, registrar y distribuir notas, memorandos y otros documentos a los distintos sectores de la Empresa.
- Mantener actualizados los archivos de documentos y otros materiales de información de la Gerencia
- Velar por la seguridad de la documentación, equipos de computación y muebles a su cargo.
- Solicitar al Departamento Administrativo Financiero los materiales de oficina y administrarlos.
- Controlar los equipos y muebles de la oficina conforme al listado de Inventario de Muebles.
- Recibir las llamadas telefónicas y realizar aquellas solicitadas por el Gerente y/o Jefes de las distintas áreas.
- Apoyar en las tareas administrativas de la Gerencia

## **E.MODIFICACIONES**

Fecha de Actualización:



<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Fecha de aprobación
<b>GERENCIA GENERAL</b>	22 de septiembre de 2009

Cargo : Jefe del Departamento Técnico

### **A.UBICACIÓN ESTRUCTURAL**

Depende de : Gerencia General  
Dependientes : Jefe Regional Guanay  
Encargados de Cuadrilla (Caranavi, Guanay y Palos Blancos)  
Técnicos Linieros (Caranavi, Guanay, Palos Blancos, Mapiri y Apolo)

### **B.FINALIDAD**

Responsable de la dirección, supervisión y administración técnica de las instalaciones de los sistemas de operación, proyectos de distribución y generación de energía eléctrica.

### **C.RELACIONES**

Internas : Gerencia General  
Departamento Administrativo Financiero  
Departamento de Gestión y Promoción Empresarial  
Departamento Comercial

Externas : Autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad  
Empresa Nacional de Electricidad  
Transportadora de Electricidad  
Organizaciones No Gubernamentales como GTZ, NRECA y Otros  
Honorable Alcaldía de Caranavi  
Honorable Alcaldía de Guanay  
Honorable Alcaldía de Palos Blancos  
Honorable Alcaldía de Mapiri  
Honorable Alcaldía de Apolo  
Honorable Alcaldía de Teoponte  
Público usuario del servicio de electricidad

### **D.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Planificar y establecer políticas de mantenimiento, análisis y evaluación de los procedimientos, programas y presupuesto del área.
- Establecer los requerimientos técnicos y características de las instalaciones.



- Gestionar apertura de OT y supervisar y controlar su ejecución y conclusión.
- Evaluar los requerimientos de ampliación a clientes y atención a nuevos funcionarios.
- Control de supervisión de los trabajos de ampliaciones, reformas y mantenimiento.
- Autorización y control de los trabajos de emergencia y sobre horas.

## **E.MODIFICACIONES**

Fecha de Actualización:

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Fecha de aprobación
<b>GERENCIA GENERAL</b>	22 de septiembre de 2009

Cargo : Jefe del Departamento Comercial

### **A.UBICACIÓN ESTRUCTURAL**

Depende de : Gerencia General  
Dependientes : Encargados Administrativos Comerciales (Caranavi, Guanay y Palos Blancos)  
Asistente Administrativos Comerciales (Caranavi, Guanay, Palos Blancos, Mapiri y Apolo)  
Encargado de Informática  
Asistente de Informática

### **B.FINALIDAD**

Dinamizar los dos sistemas de facturación, disminuir o crear métodos de trabajo en la lectura de medidores, mejorar el sistema de cobranza para disminuir los índices de mora y mejorar la atención al usuario.

### **C.RELACIONES**

Internas : Gerencia General  
Departamento Administrativo Financiero  
Departamento de Gestión y Promoción Empresarial  
Departamento Técnico

Externas : Autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad  
Empresa Nacional de Electricidad  
Empresas proveedoras de material y equipo logístico  
Honorable Alcaldía de Caranavi  
Honorable Alcaldía de Guanay  
Honorable Alcaldía de Palos Blancos  
Honorable Alcaldía de Mapiri  
Honorable Alcaldía de Apolo  
Honorable Alcaldía de Teoponte  
Público usuario del servicio de electricidad

### **D.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

La correcta atención al usuario, el tiempo de entrega en las facturas, control de mora, planificación y lecturas y corte de servicio, previsión de facturación a usuarios importantes, seguimiento en el proceso de atención al cliente ODECO, elaboración



de requerimientos solicitados y POA, requerimientos de equipos y logísticos y otros (Balance de Energía, etc.)

- Programar y ejecutar los trabajos de comercialización.
- Dirigir y controlar el trabajo de las cuadrillas de lectura de medidores.
- Dirigir y controlar el trabajo de transcripción de lecturas.
- Dirigir, controlar y validar el trabajo de facturación.
- Detectar, formular y monitorear los requerimientos del Departamento.
- Dirigir, ejecutar y controlar cortes y reconexiones del servicio.
- Enviar los informes requeridos por la Superintendencia de Electricidad.
- Acatar y ejecutar las disposiciones reguladas por la Superintendencia de Electricidad.
- Programar y ejecutar el control y medición de calidad de energía eléctrica.
- Controlar y optimizar la potencia en puestos de transformación.
- Coordinar y colaborar con las áreas de operaciones y administrativas de acuerdo a requerimiento.
- Realizar otros trabajos que le sean requeridos por la Gerencia General y otras áreas de la empresa.

## **E.MODIFICACIONES**

Fecha de Actualización:

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Fecha de aprobación
<b>DEPARTAMENTO TECNICO</b>	22 de septiembre de 2009

Cargo : Jefe Regional Guanay

### **A.UBICACIÓN ESTRUCTURAL**

Depende de : Departamento Técnico  
Dependientes : Encargado de Cuadrilla (Guanay)  
Técnicos Linieros (Guanay y Mapiri)

### **B.FINALIDAD**

Cumplir el cargo con las tareas asignadas por gerencia, como representante de la empresa en Guanay.

### **C.RELACIONES**

Internas : Gerencia General  
Departamento Administrativo Financiero  
Departamento de Gestión y Promoción Empresarial  
Departamento Comercial  
Departamento Técnico  
Area de Contabilidad y facturación

Externas : Honorable Alcaldía de Guanay  
Honorable Alcaldía de Mapiri  
Honorable Alcaldía de Teoponte  
Agente Cantonal de Santa Rosa de Mapiri  
Proveedores de material eléctrico  
Público usuario del servicio de electricidad

### **D.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Planificar trabajos.
- Coordinar con las demás regionales.
- Coordinar con los Departamentos Técnico, Comercial y Administrativo Financiero.
- Planificar solicitudes.
- Mejorar condiciones del usuario.

### **E.MODIFICACIONES**

Fecha de Actualización:

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Fecha de aprobación
<b>DEPARTAMENTO COMERCIAL</b>	22 de septiembre de 2009

Cargo : Encargado Administrativo Comercial (Caranavi, Guanay y Palos Blancos)

### **A.UBICACIÓN ESTRUCTURAL**

Depende de : Departamento Administrativo Financiero  
Departamento Comercial  
Dependientes : Asistentes Administrativos Comerciales (Caranavi, Guanay, Palos Blancos, Mapiri y Apolo)

### **B.FINALIDAD**

Realizar el trabajo asignado con transparencia y consistencia en la información.  
Buen desenvolvimiento en el manejo económico.  
Minimizar costos administrativos y técnicos.  
Demostrar una buena imagen de la empresa.  
Controlar las actividades con relación al área comercial, administrativa, recursos humanos y materiales de la empresa.

### **C.RELACIONES**

Internas : Departamento Administrativo Financiero  
Departamento Comercial  
Departamento Técnico  
Area de Contabilidad y facturación  
Regionales de Caranavi, Guanay, Palos Blancos, Mapiri y Apolo

Externas : Honorable Alcaldía Municipal de Caranavi, Guanay, Palos Blancos, Mapiri, Apolo, Teoponte y Tipuani  
Medios de Comunicación (Radio y Televisión)  
Cooperativas Mineras  
Comunidades de la región  
Entidades Financieras  
Público usuario del servicio de electricidad

### **D.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Verificación y control de ingresos y egresos.
- Verificación y control de almacén de materiales
- Realizar arqueos diarios de Caja por la recaudación en oficina



- Recepción de informes y dinero recaudado quincenalmente de oficinas Tipuani y Mapiri.
- Realizar informes quincenales de recaudación en ventas de energía
- Realizar informes de rendición de cuentas Fondo Rotatorio y Cuenta Documentada.
- Control y verificación de rendiciones.
- Control de cortes y reconexiones.
- Atención de reclamos.
- Elaborar contratos
- Mantener actualizado los contratos de los clientes.
- Realizar el pago de sueldo por regional
- Manejo de correspondencia enviada y recibida con oficina central La Paz.
- Supervisión de los bienes de la empresa.

## **E.MODIFICACIONES**

Fecha de Actualización:

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Fecha de aprobación
<b>DEPARTAMENTO COMERCIAL</b>	22 de septiembre de 2009

Cargo : Asistente Administrativo Comercial (Caranavi, Guanay, Palos Blancos, Mapiri y Apolo)

#### **A.UBICACIÓN ESTRUCTURAL**

Depende de : Departamento Administrativo Financiero  
Departamento Comercial

Dependientes : Ninguno

#### **B.FINALIDAD**

Contribuir al desempeño de la empresa en la atención al cliente.

#### **C.RELACIONES**

Internas : Secretaría  
Auxiliar ODECO  
Auxiliar de Oficina  
Departamento Comercial  
Departamento Técnico  
Encargado de facturación Caranavi  
Regionales de Caranavi, Guanay, Mapiri, Palos Blancos y Apolo

Externas : Honorable Alcaldía de Caranavi  
Honorable Alcaldía de Guanay  
Honorable Alcaldía de Mapiri  
Honorable Alcaldía de Palos Blancos  
Honorable Alcaldía de Apolo  
Cooperativas Mineras  
Federación de Juntas Vecinales  
Federación Agraria Provincial Caranavi  
Organización No Gubernamental  
Público usuario del servicio de electricidad

#### **D.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Cobranza de facturas de medidores a disco
- Venta de tarjetas magnéticas
- Cobro de facturas manuales por reconexiones y venta de medidores
- Informes diarios de venta de energía de medidores pre-pago y disco
- Arqueos de caja





- Venta y anulación de tarjetas magnéticas
- Entrega del dinero al encargado administrativo comercial
- Resúmenes de pago y cobros de las Cooperativas
- Elaboración de lista de cortes
- Elaboración y control de contratos de suministro de energía
- Informes mensuales de conexión y reconexión
- Atención al cliente

## **E.MODIFICACIONES**

Fecha de Actualización:

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Fecha de aprobación
<b>DEPARTAMENTO COMERCIAL</b>	22 de septiembre de 2009

Cargo : Asistente de Informática

#### **A.UBICACIÓN ESTRUCTURAL**

Depende de : Departamento Comercial  
Dependientes : Ninguno

#### **B.FINALIDAD**

Realizar todo el proceso para la emisión de facturas de medidores de disco.

#### **C.RELACIONES**

Internas : Departamento Comercial  
Departamento Técnico

Externas : Ninguno

#### **D.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Proceso de facturación, impresión de facturas.
- Emisión de planillas de lectura para medidores a disco.

#### **E.MODIFICACIONES**

Fecha de Actualización:

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Fecha de aprobación
<b>DEPARTAMENTO COMERCIAL</b>	22 de septiembre de 2009

Cargo : Encargado de Informática y Comercial

### **A.UBICACIÓN ESTRUCTURAL**

Depende de : Departamento Comercial  
Dependientes : Ninguno

### **B.FINALIDAD**

Resguardar, controlar todos los equipos de computación de la empresa.

### **C.RELACIONES**

Internas : Gerencia General  
Departamento de Ingeniería y Proyectos  
Departamento de Gestión y Promoción Empresarial  
Departamento Comercial  
Departamento Técnico

Externas : Autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad  
Público usuario del servicio de electricidad

### **D.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Proteger los equipos de computación de toda la empresa.
- Hacer el mantenimiento del hardware y software de todos los equipos.
- Elaboración de información estadística, comercial y técnica.
- Supervisión de todos los sistemas informáticos: facturación, control de calidad de distribución (ODECO, producto técnico).
- Sistemas de comunicación.
- Mantenimiento de Software.
- Responsable del control de calidad.
- Capacitar al personal nuevo sobre temas de calidad

### **E.MODIFICACIONES**

Fecha de Actualización:

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Fecha de aprobación
<b>DEPARTAMENTO TECNICO</b>	22 de septiembre de 2009

Cargo : Encargado de Cuadrilla (Caranavi, Guanay y Palos Blancos)

### **A.UBICACIÓN ESTRUCTURAL**

Depende de : Departamento Técnico  
Jefe Regional Guanay  
Dependientes : Técnicos Linieros (Caranavi, Guanay, Palos Blancos, Mapiri y Apolo)

### **B.FINALIDAD**

Responsable de las líneas de transmisión de energía eléctrica.

### **C.RELACIONES**

Internas : Departamento Comercial  
Departamento Técnico  
Externas : Público usuario del servicio de electricidad

### **D.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Dirigir trabajos de operación y mantenimiento, ya sean programados y de emergencia.
- Dirigir y ejecutar trabajos de ampliación y variantes.
- Dirigir y realizar lectura de medidores residenciales e industriales.
- Realizar otras tareas asignadas por el jefe regional o superiores.
- Supervisión de obras ejecutadas por otras entidades (Prefecturas, Alcaldías, etc.)

### **E.MODIFICACIONES**

Fecha de Actualización:

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Fecha de aprobación
<b>DEPARTAMENTO TECNICO</b>	22 de septiembre de 2009

Cargo : Liniero I (Caranavi, Guanay, Palos Blancos y Mapiri)

### **A.UBICACIÓN ESTRUCTURAL**

Depende de : Departamento Técnico  
Jefe Regional Guanay  
Encargado de Cuadrilla (Caranavi, Guanay, Palos Blancos)

Dependientes : Técnico Liniero II (Caranavi, Guanay, Palos Blancos, Mapiri y Apolo)

### **B.FINALIDAD**

Precautelar la distribución de energía eléctrica entre los consumidores.

### **C.RELACIONES**

Internas : Departamento Comercial  
Departamento Técnico

Externas : Público usuario del servicio de electricidad

### **D.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Mantenimiento de líneas de energía eléctrica.
- Trabajos de estacado en colonias.
- Reparto de preavisos
- Atención de solicitudes y servicios (instalación de medidores, lectura de medidores, corte y reconexión de energía).

### **E.MODIFICACIONES**

Fecha de Actualización:

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Fecha de aprobación
<b>DEPARTAMENTO TECNICO</b>	22 de septiembre de 2009

Cargo : Liniero II (Caranavi, Guanay, Palos Blancos y Apolo)

#### **A.UBICACIÓN ESTRUCTURAL**

Depende de : Departamento Técnico  
Jefe Regional Guanay  
Encargado de Cuadrilla (Caranavi, Guanay, Palos Blancos)  
Dependientes : Ninguno

#### **B.FINALIDAD**

Precautelar la distribución de energía eléctrica entre los consumidores.

#### **C.RELACIONES**

Internas : Departamento Comercial  
Departamento Técnico

Externas : Público usuario del servicio de electricidad

#### **D.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Mantenimiento de líneas líneas de energía eléctrica.
- Trabajos de estacado en colonias.
- Reparto de preavisos
- Atención de solicitudes y servicios (instalación de medidores, lectura de medidores, corte y reconexión de energía).

#### **E.MODIFICACIONES**

Fecha de Actualización:

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Fecha de aprobación
<b>DEPARTAMENTO TECNICO</b>	22 de septiembre de 2009

Cargo : Liniero III (Caranavi, Guanay, Palos Blancos y Mapiri)

#### **A.UBICACIÓN ESTRUCTURAL**

Depende de : Departamento Técnico  
Departamento Comercial  
Jefe Regional Guanay  
Encargado de Cuadrilla (Caranavi, Guanay, Palos Blancos)

Dependientes : Ninguno

#### **B.FINALIDAD**

Precautelar la distribución de energía eléctrica entre los consumidores.

#### **C.RELACIONES**

Internas : Departamento Comercial  
Departamento Técnico

Externas : Público usuario del servicio de electricidad

#### **D.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Reparto de preavisos.
- Atención de solicitudes y servicios (instalación de medidores, lectura de medidores, corte y reconexión de energía).

#### **E.MODIFICACIONES**

Fecha de Actualización:

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Fecha de aprobación
<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO</b>	22 de septiembre de 2009

Cargo : Asistente de Almacén (Caranavi y Guanay)

### **A.UBICACIÓN ESTRUCTURAL**

Depende de : Departamento Administrativo Financiero  
Departamento Técnico  
Departamento Comercial  
Jefe Regional Guanay

Dependientes : Ninguno

### **B.FINALIDAD**

Resguardar, controlar y distribuir el material y herramientas necesarias para el servicio eléctrico como ser (postes, trepaderas, pértigas, etc.)

### **C.RELACIONES**

Internas : Departamento Administrativo Financiero  
Departamento Técnico  
Jefe Regional Guanay

Externas : Público usuario del servicio de electricidad

### **D.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Control de movimiento de materiales y herramientas.
- Entrega de materiales y ferretería.
- Remisión de informes (Almacén Caranavi y Guanay) cada tres meses.
- Recepción de materiales, ferretería y herramientas.
- Lectura de medidores a disco.
- Reparto de preavisos.
- Apoyo a emergencias en líneas de Media Tensión y Baja Tensión.

### **E.MODIFICACIONES**

Fecha de Actualización:



<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Fecha de aprobación
<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO</b>	22 de septiembre de 2009

Cargo : Asistente de Transportes

#### **A.UBICACIÓN ESTRUCTURAL**

Depende de : Departamento Administrativo Financiero  
Dependientes : Ninguno

#### **B.FINALIDAD**

Resguardar la seguridad y controlar el uso de los vehículos de la empresa.

#### **C.RELACIONES**

Internas : Departamento Administrativo Financiero  
Externas : Ninguno

#### **D.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Control de movimiento de vehículos.
- Inspección de vehículos.
- Mantenimiento de vehículos.

#### **E.MODIFICACIONES**

Fecha de Actualización: