

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



TRABAJO DIRIGIDO

“PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ÁMBITO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA AOPEB”

PRESENTADO POR:

CARLOS CHURA GUANCOLLO

TUTOR ACADÉMICO:

MSc. Lic. MANUEL CALANCHA CASTILLO

TUTOR INSTITUCIONAL:

Lic. LILIA ELENA LEÓN VIDAL

**La Paz, Bolivia
2008**

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a Dios por ser la persona más importante en mi vida y gracias a él este gran sueño se hace realidad.

A mis queridos padres Julián y Paulina, por ser mi fuente de inspiración en la consecución de todos mis logros en la vida.

A mis queridos hermanos René y Julio por contar con ellos en cada momento.

Agradecimientos

"El reconocimiento es la memoria del corazón"

A Dios por su infinito amor, bondad, fidelidad y ayuda en cada instante de mi vida.

Un profundo y sincero agradecimiento a mi tutor académico Lic. Manuel Calancha Castillo, quien con sabiduría me ha guiado, impulsado, colaborado y orientado en el desarrollo del presente trabajo.

Agradecer a la Lic. Lilia Elena León Vidal tutor institucional, quien ha sido paso fundamental en el proceso de elaboración y conclusión del proyecto.

A la Universidad Mayor de San Andrés y a todos los docentes por haberme dado la oportunidad de formarme a nivel profesional.

Al Lic. Gustavo Birbuet Díaz Gerente General de AOPEB, al señor Gregorio Veliz Contador de la institución y a todo el personal de dicho establecimiento por toda la ayuda prestada en la realización del presente trabajo.

A mi familia por el apoyo, aliento que me brindaron a lo largo de la vida.

INDICE GENERAL

CAPITULO I ASPECTOS GENERALES	7
1.1.ANECEDENTES GENERALES	7
1.2.JUSTIFICACION DEL TRABAJO	9
1.3.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.4.OBJETIVOS DEL TRABAJO	10
1.5.METODOLOGIA DEL TRABAJO	11
1.6.ALCANCE DEL TRABAJO	13
CAPITULO II MARCO TEORICO	14
2.1.ADMINISTRACION	14
2.2.SISTEMAS ADMINISTRATIVOS	16
2.3.ANALISIS ORGANIZACIONAL	23
2.4.ANALISIS DE AREAS ORGANIZACIONALES	26
2.5.INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS	28
2.6.AGRICULTURA ECOLOGICA	36
CAPITULO III MARCO INSTITUCIONAL	38
3.1.MARCO LEGAL	38
3.2.MARCO INSTITUCIONAL	40
CAPITULO IV MARCO PRACTICO	47
4.1.METODOLOGIA DEL TRABAJO	47
4.2.RELEVAMIENTO DE LA INFORMACION	47
4.3.ANALISIS RETROSPECTIVO	57
4.4.ANALISIS PROSPECTIVO	64
CAPITULO V PROPUESTA	67
5.1.ORGANIZACION	67
5.2.ESTRUCTURA ORGANICA DE LA AOPEB	67
5.3.MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	73
5.4.MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	74
5.5.PLAN DE IMPLEMENTACION	74
CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
6.1.CONCLUSIONES	75
6.2.RECOMENDACIONES	75

INDICE DE GRAFICAS

Grafica # 1 ¿Conoce el organigrama actual de AOPEB?.....	46
Grafica # 2 ¿Conoce una guía para realizar su trabajo?	47
Grafica # 3 ¿Tiene conocimiento de algunos manuales de la institución?.....	48
Grafica # 4 ¿Qué manuales conoce?.....	48

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro # 1 Proceso Administrativo.....	11
Cuadro # 2 Simbología ANSI.....	27
Cuadro # 3 Relevamiento de información sobre los procedimientos.....	49
Cuadro # 4 Plan Operativo 2007.....	51
Cuadro # 5 Comparación del personal según la realidad entre el reglamento.....	54
Cuadro # 6 Medios de comunicación de AOPEB.....	57
Cuadro # 7 Matriz FODA.....	58

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo Dirigido se realizo bajo el convenio Interinstitucional entre la Universidad Mayor de San Andrés y la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia el mismo titula: “PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EL AMBITO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA AOPEB” El mismo responde a las necesidades encontradas en la Institución después de realizar un Diagnostico organizacional.

Para realizar la siguiente propuesta administrativa mediante la concreción de lo siguiente:

- Se hizo un análisis de los instrumentos normativos y administrativos que regulan las actividades de AOPEB
- Se identifico las funciones, los grados de dependencia y autoridad de cada una de las unidades organizacionales de la Asociación.
- Se elaboro procedimientos simples, claros y específicos para cada una de las operaciones que se realizaron en la AOPEB.

La siguiente propuesta consiste en resolver de una manera clara y precisa las diferentes falencias encontradas en la institución que de alguna manera entorpecen las actividades cotidianas de la Asociación, mediante la implementación del Manual de Organización y funciones se pretende establecer una base legal para el funcionamiento de la Asociación, determinándose los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la Institución. El Manual de Procedimientos, describe los procedimientos administrativos en base a las tareas más relevantes que se pudo identificar dentro la empresa.

Concluida la Propuesta se consideraron establecer las siguientes recomendaciones:

La MAE de la AOPEB apruebe el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procedimientos. Como documentos formales y validos para su adecuación a la institución. Gerencia General en coordinación con el jefe del departamento Administrativo asuman la responsabilidad por el proceso de implementación de los manuales.

INTRODUCCIÓN

El trabajo desarrollado en la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia identifica las falencias actuales con los que tropieza en la realización de las actividades de todo el personal operativo, ratificando la necesidad de realizar una propuesta de Organización Administrativa en el Ámbito del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procedimientos, que establezca un contenido acorde a las necesidades de la Institución, que permita a los miembros de la organización un cabal conocimiento de sus funciones y los procedimientos que se deben seguir para la realización de las diferentes actividades que están plasmados en el Plan Operativo Anual, constituyéndose en documentos que enriquezca la gestión administrativa de AOPEB.

Para un mejor desarrollo del trabajo y cumpliendo con la guía metodológica la memoria se divide en seis capítulos los mismos describen los aspectos generales, el sustento teórico, marco legal e institucional, marco práctico, la propuesta y conclusiones y recomendaciones; que es la culminación del análisis organizacional a través de la Propuesta de Organización Administrativa en el Ámbito del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procedimientos es una alternativa de solución a la problemática existente.

CAPITULO I

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes Generales

La Universidad Mayor de San Andrés en el marco de una visión institucional, orientada a la sociedad, a través de la formación de profesionales con vocación de servicio, que aporten con sus conocimientos a la sociedad en su conjunto. Ha implementado en la gestión 1997 la modalidad de graduación de Trabajo Dirigido en la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras.

El Trabajo Dirigido es una de las modalidades de graduación a nivel licenciatura que consiste en “trabajos prácticos evaluados y supervisados por organizaciones públicas o privado, encargados de proyectar o implementar obras, para lo cual en base a un temario aplicado se proyecta”, dirige o fiscaliza, bajo la supervisión de un asesor o guía de la institución o empresa. También otro campo de acción es el de verificar las soluciones de problemas específicos demostrando dominio amplio del tema o capacidad para resolverlos.

En última instancia el postulante debe ofrecer soluciones eficientes a problemas específicos, demostrando capacidad y dominio del o los temas y poniendo en práctica todos los conocimientos adquiridos dentro de su vida académica dentro de la Universidad.

Siendo esta una nueva orientación, la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras en la gestión 2005 suscribe con la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia un convenio de cooperación Interinstitucional cuyos objetivos es realizar un producto determinado que responda a las necesidades de la Asociación

La Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia se fundó un 24 de septiembre de 1991 con la participación de EL CEIBO (cacao), ANAPQUI

(quinua), CORACA IRUPANA (café), AGROPLAN (hortalizas), MINGA (café) y ACCOPCA (café).

AOPEB es una organización económica de base que aglutina y representa a organizaciones de productores, cooperativas, asociaciones, CORACAS, ONG y pequeñas empresas que practican y apoyan la producción ecológica en Bolivia, para mejorar el autoabastecimiento y la seguridad alimentaria en las comunidades campesinas e indígenas y lo más importante, que producen alimentos de alta calidad nutritiva, pretendiendo evitar la contaminación de agro tóxicos y garantizar al consumidor la calidad de los alimentos producidos ecológicamente. Actualmente agrupa a 60 organizaciones afiliadas con aproximadamente 30.000 productores ecológicos a nivel nacional, en diferentes pisos ecológicos.

La misión institucional es; Promover el desarrollo humano y sostenible, la consolidación de la producción y el consumo de productos ecológicos

AOPEB promueve un sistema de producción ecológica sostenible porque es económicamente viable, socialmente justo, culturalmente aceptable y políticamente reconocido.

Entre los mayores logros de la Institución esta la promulgación de la ley de Regulación y Promoción de la Producción Agropecuaria y Forestal no Maderable Ecológica. Lo que se pretende con esta ley es fomentar la producción ecológica con la colaboración de las autoridades nacionales, departamentales y municipales. Esta ley reconoce la importancia de la producción ecológica para Bolivia, así como el cuidado del medio ambiente, la conservación de la biodiversidad y el comercio justo y equitativo.

1.2 Justificación del Trabajo

La Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia (AOPEB) es una Asociación privada sin fines de lucro, que funciona con el fin de Promocionar la producción Ecológica en Bolivia.

En coordinación entre el jefe del departamento administrativo – financiero y el postulante a trabajo dirigido se evidencio la necesidad de contar con una estructura organizacional actualizada y la elaboración del manual de organización y funciones y el manual de Procedimientos institucionales que sirva como una herramienta que ayude al logro de los objetivos de la Asociación propuestos en el Plan Operativo Anual. Para que de esta forma el personal operativo de la asociación que labora en la organización así como también a los nuevos elementos que ingresan a la AOPEB encuentre en los instrumentos administrativos una guía que colabore en la realización de las diferentes actividades que se ejecutan en los proyectos que se ejecutan en la Institución.

1.3 Planteamiento del Problema

La estructura organizacional actual y los instrumentos administrativos de la organización no responden a las necesidades de la institución, para el cumplimiento trazados en el Plan Operativo Anual y la Planeación Estratégica Institucional.

1.4 Objetivos del Trabajo

1.4.1 Objetivo General

El objetivo general es realizar una “Propuesta de Organización Administrativa en el Ámbito del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procedimientos para La Asociación de Productores Ecológicos de Bolivia (AOPEB)”. Que servirá de guía al personal y de esta manera aumentar el desempeño en las actividades que realiza.

1.4.2 Objetivos Específicos

Se pretende alcanzar el objetivo general mediante la concreción de los siguientes objetivos específicos:

- Analizar todos los instrumentos normativos y administrativos que regulan las actividades de AOPEB.
- Sobre la base de la información obtenida actualizar el Organigrama de AOPEB.
- Tener conocimiento detallado de todo el personal respecto a sus funciones, sus grados de dependencia y autoridad, supervisión y los requisitos necesarios para el desempeño de cada una de sus funciones.
- Definir procedimientos simples, claros y específicos para cada una de las operaciones, considerando la misión, las características propias de la AOPEB, haciendo que las acciones sean efectivas y oportunas.
- Hacer que el personal en todos sus niveles, conozca en forma precisa sus funciones, responsabilidades en los procedimientos, en los objetivos y planes de AOPEB.
- Disponer de instrumentos administrativos organizacionales, consistentes en; Manual de Funciones, Manual de Procedimientos, en términos sencillos y accesibles que faciliten el cumplimiento de las labores diarias en forma eficaz y eficiente.

1.5 Metodología del Trabajo

1.5.1 Metodología de Investigación

Cuando se habla de metodología, se hace referencia a la forma en como debe organizarse el proceso de investigación. Al adoptarse una metodología se traza un camino a seguir, a través de una cadena ordenada de pasos que permitan llegar al conocimiento deseado.

1.5.2 Método de Investigación

Para la consecución del presente trabajo se empleará la siguiente metodología:

1.5.3 Método Inductivo

Es el razonamiento que partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales, este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas y las demostraciones.

Involucra a aquellos procedimientos que van de lo simple a lo compuesto es decir de las partes a todo. Se caracteriza por tener una síntesis.

Se usará este método en la determinación de diferentes procedimientos para un diseño de una propuesta de organización administrativa

1.5.4 Tipo de Investigación

1.5.4.1 Método Descriptivo

El objeto de la investigación descriptiva consiste en evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo. En la investigación descriptiva se analizan los datos reunidos para descubrir así, cuales variables están relacionadas entre si.

Siendo este un método que nos permite explicar en base a parámetros conceptuales, el comportamiento del sujeto del estudio lo cual no seria posible sin un conocimiento acumulativo previo.

1.5.5 Técnicas de Investigación

A objeto de desarrollar el método citado y con la finalidad de recabar información tanto primaria como secundaria se desarrollará las siguientes actividades.

1.5.5.1 Fuente de Recopilación de Datos

Se realizará el presente trabajo con la recopilación de información a través de la fuente de datos secundaria, y para la fundamentación con fuente de datos primaria.

- a)** Fuente de datos primario; Los datos primarios son todos, los datos que genera el investigador para encontrar soluciones a ciertos problemas, de esta manera obtenemos datos precisos, actuales, suficientes, disponibles y relevantes “Los datos primarios provienen de las fuentes originales y se recopilan directamente en el campo específico”.

Los datos primarios se pueden clasificar en tres grupos:

1. Personales; Entrevista
2. Impersonales; Análisis de rastreo
3. Con característica mixta; Observación

Para el presente trabajo de investigación se utilizará las técnicas de entrevista (fuente de datos primario personales) y la observación (fuente de datos con característica simple)

- b)** Fuente de datos secundaria; La recopilación de datos secundarios se la realiza por medio de la investigación bibliográfica documental, a través de una búsqueda, captación y análisis de datos e información de segunda mano, relaciona con el tema sobre el cual se esta trabajando.

La información secundaria es aquella información que ha sido previamente procesada y depurada y pueden ser:

1. Fuentes Internas; Datos existentes dentro de una organización, estos pueden ser estudios anteriores de la organización
2. Fuentes Externas; Datos que se obtienen fuera de la organización tales como: libros y texto, periódicos y revistas, leyes y reglamentos (publicaciones del Gobierno) y publicaciones en general.

Para la elaboración del presente trabajo se utilizara las fuentes internas y fuentes externas.

1.6. Alcance del Trabajo

El presente trabajo tiene su ámbito de aplicación dentro la estructura organizacional en el nivel operativo del personal de AOPEB, que esta compuesto por los departamentos; Administrativo y Financiero, Técnico, Comercial, Comunicación e Información, de Servicios y Fortalecimiento Institucional y Organizacional y sus respectivas unidades dependientes.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

BASES CONCEPTUALES

En el afán de contextualizar algunos conceptos referidos al tema de investigación, es que se ha realizado una investigación bibliográfica de ciertas definiciones relacionadas al presente Trabajo Dirigido.

2.1 Administración

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente adecuado en el que las personas, trabajando en equipos, alcancen con eficiencia objetivos preestablecidos.¹

Las funciones fundamentales que permiten el logro de los objetivos se denomina; proceso administrativo.

2.1.1 Principios Generales de Administración

Fayol adopta el término principio para apartarse así de cualquier idea de rigidez, ya que nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa. En administración todo es cuestión de medida, ponderación y sentido común. En consecuencia, tales principios son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo y lugar.

Según Fayol, los principios administrativos son:

- División del trabajo; especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.

¹ KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz, Administración. “UNA PERSPECTIVA GLOBAL” Edición Mac - Graw Hill, Pág. 6

- Autoridad y responsabilidad; autoridad es el derecho de dar ordenes y el poder de esperar obediencia, la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad, e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre si.
- Disciplina; depende de la obediencia, la dedicación, la energía, el comportamiento y el respeto de las normas establecidas.
- Unidad de mando; cada empleado debe recibir ordenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.
- Unidad de dirección; establecimiento de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
- Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales; los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
- Renumeración del personal; debe haber una satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización, en términos de retribución.
- Centralización; concentración de la autoridad en la cúpula de la jerarquía de la organización.
- Jerarquía o cadena escalar; línea de autoridad que va del escalón mas alto al mas bajo. Es el principio de mando.
- Orden; debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar. Es el orden material y humano.
- Equidad; amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
- Estabilidad del personal; la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto mas tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor.
- Iniciativa; capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
- Espíritu de equipo; la armonía y la unión entre las personas constituyen en grandes fortalezas para la organización

2.2 Sistemas Administrativos

El sistema administrativo de una organización comprende sus prácticas de planeación, organización, dirección y control; el patrón global formado por las diversas prácticas gerenciales. Cada una de ellas se relaciona con el sistema administrativo general, en forma muy precisa a como los instrumentos de una orquesta contribuyen a crear la melodía total.²

2.2.1 Enfoque Sistémico del Proceso Administrativo

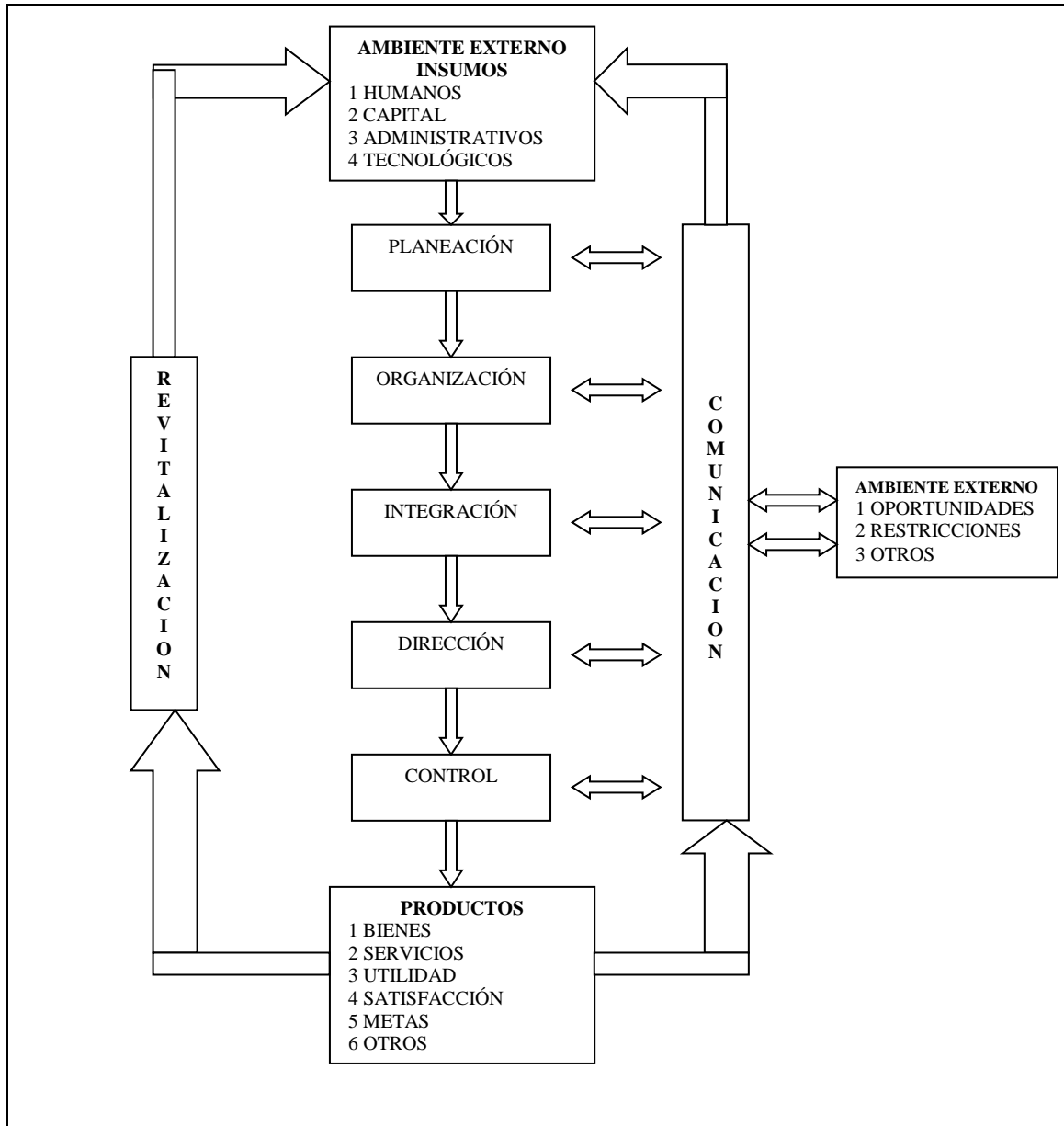
Las empresas organizadas dependen de sus condiciones externas y forman parte de sistemas más grandes, como la industria a la que pertenecen, el sistema económico, y la sociedad. De este modo, las empresas reciben insumos, los transforman y “exportan” los productos al entorno, estos insumos pueden ser humanos, capital, administrativos y/o tecnológicos son transformados a través de las funciones administrativas de Planeación, Organización, Integración de personal, dirección y Control.³

El proceso administrativo, se cumple a través de un ciclo de acción que se presenta en la organización.

² Hanton David, “ADMINISTRACIÓN” Tercera Edición, Pág. 265

³ Russell Ackoff, “PLANEACION DE EMPRESAS”, pág.30

Grafico N° 1
Proceso Administrativo



2.2.1.1 Planeación

La planeación consiste en la determinación de los objetivos, establecimiento de las políticas que permiten determinar el curso de acción concreto a seguir, fijando los principios que los orientarán.⁴

La planeación culmina con la fijación de planes, programas y proyectos. La programación es una secuencia de la planeación, es una técnica que consiste en determinar los procedimientos a seguir, estableciendo la secuencia de las operaciones y los métodos a aplicarse, la utilización de recursos, tanto materiales como humanos, fijar y establecer tiempos de ejecución entre otros.

2.2.1.2 Organización

La organización se refiere a la creación de la estructura física, jurídica, humana y social en partes racionalmente integradas, de tal forma que la relación de una y otra esta gobernada por su relación con el todo.

Una organización puede concebirse como el conjunto de acciones coordinadas de dos o mas personas con el propósito de llegar a un objetivo común, el propósito de una organización es la de transformar materiales, información, personas de manera que se le añada un cierto valor a las cosas transformadas y permita a la organización sobrevivir y prosperar.⁵

La estructura física, jurídica y social denominada también estructura formal, se traduce en instrumentos que se denominan organigramas, estatutos, reglamentos, manuales, etc. Que se aplican dentro el ámbito. Las actividades provenientes del trabajo dan lugar a la aparición de otro tipo de relación entre grupos o personas que se conoce como estructura formal.

⁴ CHIAVENATO Idalberto “INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN”
Editorial Mc Graw Hill Interamericana pág. 320

⁵ ENCICLOPEDIA DEL MANAGEMENT, Editorial Océano, pág. 46

2.2.1.3 Integración

La función de integración se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización a través de una adecuada y afectiva selección, evaluación y desarrollo de las personas que ocuparán los puestos de la estructura.

2.2.1.4 Dirección

La dirección es una actividad importante, cuyo tratamiento a dado lugar a la formación de un conjunto de conocimientos que se denomina como la “Teoría de las Decisiones”.

La dirección, que sigue a la planeación y organización, constituye la tercera función administrativa. La función de la dirección es poner a funcionar la empresa y dinamizarla. La dirección se relaciona con la acción”.⁶

Mediante la dirección, los administradores ayudan a las personas a que puedan satisfacer sus propias necesidades y utilizan su potencial y al mismo tiempo contribuir a los propósitos de la empresa.

2.2.1.5 Control

El control es la acción de vigilancia que se despliega para que la ejecución de la decisión ocurra en la forma que fue programada.

El control suministra normas, establece patrones que permitan realizar esta labor de control tal como establecen los presupuestos, gráficos de Gantt, manuales, reglamentos; es la práctica el proceso administrativo es fundamentalmente un proceso entrelazado, tiene que existir necesariamente inter - relación de una u otra función.

⁶ CHIAVENATO Adalberto. “INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN” Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. pág. 372

2.2.2 Universalidad del Proceso Administrativo

Las funciones fundamentales de la administración: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control son básicas y las ejercen los Directores, Gerentes, sea cual fuere el tipo de organización o su actividad principal.

El proceso administrativo, presenta un denominador común entre las organizaciones y sirve para facilitar el estudio de la administración. Se encuentra universalmente donde quiera que los hombres trabajen juntos para obtener objetivos comunes.

2.2.3 Sistemas de Organización

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y de la autoridad. A través de las cuales se realiza la organización y se complementan con los análisis de puestos.⁷

2.2.3.1 Organización Lineal o Militar

La denominación lineal, se debe al hecho de que, entre el supervisor y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad. Es una organización simple de conformación piramidal donde cada jefe recibe y transmite todo lo que pasa en su área, toda vez que las líneas de comunicación son rígidamente establecidas.

La organización lineal es aplicable específicamente en los siguientes casos:

1. Cuando la organización es pequeña y no requiere ejecutivos especialistas en tareas altamente técnicas.
2. Cuando la organización se encuentra en etapas iniciales de su historia.

⁷ HANPTON David, Tercera Edición, pág. 289

3. Cuando las tareas desarrolladas por la organización son estandarizadas, rutinarias y con raras alteraciones o modificaciones, permitiendo plena concentración en las actividades principales de operación, ya que la estructura es estable y permanente.
4. Cuando la organización tiene corta vida y la rapidez en la ejecución del trabajo se hace más importante que la calidad del trabajo.
5. Cuando la organización juzga mas interesante invertir en consultoría externa u obtener servicios externos que establecer órganos internos de asesoría.

2.2.3.2 Organización Funcional

La organización, es el tipo de estructura organizacional que aplica al principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

En la organización funcional existe la autoridad funcional o dividida que es relativa y basada en la especialización. Es una autoridad de conocimiento y se extiende a toda la organización. Cada subordinado se reporta a muchos superiores, concomitantemente, sin embargo, se reporta a cada uno de ellos solamente en los asuntos de la especialidad de cada uno. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa, derivada de su especialidad.

Las comunicaciones entre los órganos o cargos existentes en la organización son efectuadas directamente, sin necesidad de intermediarios. El tipo de organización funcional busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.

Las decisiones son delegadas a los órganos o cargos especializados que posean el conocimiento necesario para implementarlas mejor. No es la jerarquía, sino la especialidad la que promueve las decisiones, por lo tanto, la organización

funcional se caracteriza por la descentralización de las decisiones en los órganos o cargos mas adecuados para su implantación.

La Organización Funcional es aplicable en los siguientes casos:

1. Cuando la organización, por ser pequeña, tiene un equipo de especialistas bien integrado, reportándose a un dirigente eficaz y orientado hacia objetivos comunes muy bien definidos ya establecidos.
2. Cuando en determinadas circunstancias, y solo así, la organización delega, durante un cierto periodo, autoridad funcional a algún órgano especializado sobre los demás órganos con el fin de impartir alguna rutina o procedimiento o a fin de evaluar y controlar alguna actividad.

2.2.3.3 Organigramas

Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o graficas de organización⁸. Los organigramas son utilísimos instrumentos de organización revelan; la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de comunicación y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Entre los principales tipos de organigramas se encuentran; el organigrama vertical, organigrama horizontal, organigrama circular y el organigrama escalar.

2.3 Análisis Organizacional

Este proceso es realizado al interior de cada organización, se deberá efectuar considerando las disposiciones legales vigentes, los objetivos y actividades establecidas.

⁸ HAMPTON David, “ADMINISTRACIÓN” Tercera Edición, pág. 299

Se analizará si la estructura organizacional ha constituido un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos, se evaluará fundamentalmente:

- La calidad de los bienes y/o servicios proporcionados a los clientes.
- La efectividad de los procesos.
- La rapidez de respuesta de la estructura organizacional frente a los cambios internos y externos.

Este proceso se realizará como parte del análisis de situación, cuando las circunstancias así lo justifiquen.

A fin de determinar la necesidad o no de ajustar la estructura organizacional para el logro de los objetivos se deberá llevar adelante este análisis prospectivo.

Es base al resultado del análisis organizacional se podrán tomar decisiones respecto a los siguientes aspectos:

- Adecuar, fusionar, suprimir y/o crear áreas y unidades.
- Reubicar las diferentes unidades de la estructura.
- Redefinir canales y medios de comunicación interna.
- Redefinir instancias de coordinación interna y externa.
- Rediseñar procesos.
- Otros específicos de la organización.

2.3.1 Diseño Organizacional

El proceso que debe desarrollarse al interior de cada organización, contempla lo siguiente:

- Diseño de los procesos para la producción de los bienes y/o servicios, sus resultados e indicadores.

- Identificación y conformación de áreas y unidades organizacionales que llevarán a cabo las operaciones, especificando su ámbito de competencia.
- Determinación del tipo y grado de autoridad de las unidades y su ubicación en los niveles jerárquicos.
- Definición de los canales y medios de comunicación.
- Determinación de las instancias de coordinación interna.
- Elaboración del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procedimientos.

El Diseño Organizacional se formalizará en los siguientes documentos aprobados por instancias pertinentes.

Manual de Organización y funciones, que incluirá:

- El Organigrama.
- Las funciones
- Las relaciones de coordinación interna y externa
- Las relaciones de dependencia.

Manual de Procesos, que incluirá

- La denominación y objetivo del procedimiento.
- La descripción de los procedimientos.
- Los diagramas de flujo.
- Los formularios y otras formas utilizadas.

2.3.2 Implantación del Diseño Organizacional

La implantación de la estructura organizacional se debe elaborar un plan que contemple la forma como será puesta en marcha la nueva estructura.

El proceso de implantación, podrá considerar las siguientes etapas:

- Difusión del Manual de Organización y Funciones, Manual de Procesos y otro material diseñado para tal fin.
- Orientación, adiestramiento y/o capacitación de los funcionarios involucrados.
- Aplicación del plan de acuerdo con la estrategia aprobada.
- Seguimiento para realizar los ajustes necesarios.

2.4 Análisis de Áreas Organizacionales

El análisis de áreas organizacionales consiste en recopilar información del puesto.

- Recopilar información pertinente al puesto y
- Definir el puesto de trabajo por medio de una descripción que lo identifique, que describa el trabajo realizado y especifique los requisitos que deben cumplir quienes pretendan ocupar dicho puesto.

El análisis del puesto de trabajo es el primer paso fundamental en el proceso de evaluación del puesto. Se recopila la totalidad de la información existente que sea pertinente para el análisis del puesto, sobre la naturaleza y nivel del trabajo realizado.

La naturaleza del puesto de trabajo se refiere a las principales tareas y obligaciones, así como a la disciplina (por ejemplo, producción ingeniería o contabilidad) en cuestión, y el nivel se refiere a la pericia (formación y experiencia), esfuerzo (tanto mental como físico) y responsabilidad necesarias y las circunstancias o condiciones en que se realiza el trabajo.

El análisis de puestos de trabajo es una herramienta de dirección que puede facilitar la captación selección, colocación y formación de empleados. Puede ayudar a los trabajadores a conocer mejor sus puestos de trabajo, a aceptar las

situaciones de supuestos agravios y a admitir el establecimiento de estándares de rendimiento por resultados.

Un análisis íntegro del estudio de puesto de trabajo garantiza unas descripciones exactas de los mismos.

El primer paso en el análisis de puesto es obtener la mayor cantidad posible de información con relación a ellos; con entrevistas, reuniones, manuales y descripciones de sistemas y organigramas.

2.4.1 Descripción del Puesto de Trabajo

La descripción del puesto de trabajo recoge la siguiente información.

2.4.1.1 Identificación

Referido a la información del puesto de trabajo; personas empleadas, situación en el organigrama, ubicación definida por planta, departamento, máquina, etc.; el número de personas en la categoría ayuda a identificar su importancia para la organización.

2.4.1.2 Trabajo Realizado

Una descripción breve del: que, como y por que un trabajador realiza las actividades propias de su puesto define el alcance y fin del mismo. Se escribe por orden cronológico las descripciones detalladas, incluido el trabajo asignado, las tareas específicas, el área de responsabilidad, la autoridad inherente, las relaciones de trabajo, los métodos, equipos y técnicas específicas, el alcance y el impacto, las condiciones de trabajo y los ejemplos específicos pertinentes al puesto en cuestión.

2.4.1.3 Especificaciones del Puesto de Trabajo

Las habilidades mentales así como las aptitudes físicas constituyen los factores básicos de las especificaciones del puesto de trabajo. Los criterios y las opiniones referentes a la presencia de estas características y su grado de importancia son altamente subjetivos, ya que los requisitos se infieren frecuentemente a partir de sus obligaciones. Dado que las leyes y las normativas vigentes exigen alguna justificación detallada de estos requisitos que demuestre que son necesarios para lograr un buen rendimiento en el puesto de trabajo, se han de tomar las debidas precauciones a la hora de identificarlos y contratar el personal correspondiente para su ocupación según estas exigencias.

2.4.1.4 Procedimiento para el Análisis de Puestos

Los principales pasos en el análisis de puestos de trabajo son:

1. Utilizar las denominaciones actuales para listar todos los puestos de trabajo de la organización.
2. Recopilar suficiente información sobre cada puesto que permita la identificación de los puestos de trabajo discretos.
3. Preparar las descripciones de los puestos de trabajo y verificar su exactitud por medio de una revisión y el anuncio de su conclusión por parte de los titulares de unos cuantos puestos de trabajo y sus supervisores.
4. Dar una denominación y clasificar todos los puestos de trabajo.

2.5 Instrumentos Administrativos

2.5.1 Manual de Organización y Funciones

El Manual de Organización y Funciones es el instrumento que permite objetivar con detalle la estructura general de la organización, describe los objetivos, la

jerarquía, los grados de autoridad, responsabilidad, las funciones y las relaciones de trabajo de los órganos de la empresa.

2.5.1.1 Utilidad del Manual

Constituye parte del proceso de comunicación de la institución para cumplir la función unificadora de los componentes de la organización una vez conformada la estructura formal:

- 1 Es un instrumento permanente de consulta.
- 2 Facilita la comprensión de los órganos estructurales.
- 3 Subsana y define problemas de jurisdicción, superposición de funciones, responsabilidades y la autoridad de las diferentes unidades.
- 4 Cooperar en la planificación, organización. Coordinación y control de la empresa, puesto que son útiles instrumentos para la dirección.
- 5 Establece normas y estándares de trabajo en la empresa.

2.5.1.2 Estructura del Manual

La organización del manual comprende las siguientes partes:

a) Cuerpo Preliminar

- 1 La carátula donde está impreso el nombre de la institución, el Título del Trabajo, Lugar de presentación.
- 2 La presentación del manual.
- 3 La resolución de la autoridad máxima de aprobación del documento.

b) Cuerpo principal

- Es la parte más extensa e importante del manual. En ellos están transcritos los contenidos que son objeto del mismo, dividida de acuerdo a criterios homogéneos establecidos.

2.5.2 Manual de Procedimientos

Tiene la finalidad de establecer de manera secuencial, sistémica y detallada los procedimientos que se ejecutan en una unidad administrativa, (apoyados en la estructura, formas de la organización, flujogramas y otros instrumentos), los órganos que intervienen y los formatos que se deben utilizar para la realización de las funciones que se han asignado. El manual esta integrado por los procedimientos que se dan en el ámbito de acción de la unidad de referencia o en los que participe por la naturaleza de su competencia.

2.5.2.1 Partes del Manual de Procedimientos

Según Miguel Duhalt Krauss el manual de procedimientos, contiene tres partes importantes:⁹

- a) Texto**, En el que se expresa por escrito las informaciones o instrucción que contiene el procedimiento, enumera las operaciones que lo integran, en orden cronológico, precisa en que consiste cada operación y quien debe ejecutarla. Algunos manuales dividen al texto en capítulos o apartados según el tema.
- b) Diagramas**, es un modelo grafico que representa en forma esquemática y simplificada algún fenómeno administrativo, ya sea de organización de procedimientos, etc. los diagramas pueden ser:

⁹ DUHALT KRAUSS, Miguel, “LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN LAS OFICINAS PUBLICAS” UNAM México, Tercera Edición 1997

- 1 **De organización**, que expresan las estructuras de las organizaciones y las relaciones de las unidades que la componen (organigramas).
- 2 **De Procedimientos**, o de flujo, que expresan la secuencia y el curso de las operaciones de que se compone un procedimiento (diagramas de flujo).
- 3 **De Tiempo**, o de programas, que expresan las relaciones de una actividad administrativa determinada con el tiempo que debe ejecutarse (cronogramas).
- 4 **Estadísticos**, que expresan datos, hechos o fenómenos comprobados y sus relaciones, representados por puntos, líneas, figuras o volúmenes y diversos.

c) **Formas**, es importante incluir en el manual de procedimientos las formas empleadas en las operaciones secuenciales del procedimiento que se describe. La forma impresa es un objeto sobre el cual se imprimen informes constantes y que cuenta con espacios para que se anote en ellos una información variable. Existen también los “machotes” que se diferencian de la forma en que constituyen un patrón que sirve de guía para elaborar un documento y además son copias mientras que la forma requiere que el documento conste precisamente en el mismo papel impreso que la constituye. Ejemplo de forma, puede ser un cheque o una factura y un ejemplo de machote, pueden ser los que sirven de base para elaborar algunos contratos o cartas que suelen utilizarse con frecuencia pero que no están impresas. Se incluye en el manual de procedimientos, tanto las formas como los machotes por lo común, mediante un dibujo de un ejemplar de la forma, registro o informe, anotando en el mismo las instrucciones a cerca de:

- 1 Un método para el llenado de formas.
- 2 Tiempo que se emplea.
- 3 Distribución de ejemplares de las formas.

- 4 Responsabilidad en el trabajo.
- 5 Instrucciones especiales.

2.5.2.2 Técnicas de Investigación Administrativa que se Aplican en el Manual de Procedimientos

En la elaboración del Manual de Procedimientos se aplican generalmente las técnicas de simplificación de operaciones, elaboración de diagramas de flujo y diseño de formularios.

a) Técnicas de Simplificación de Operaciones

Para analizar la información que permita después llevar a cabo un proceso de simplificación de operaciones se deben buscar las respuestas a las siguientes preguntas.¹⁰

- 1. ¿Qué trabajo se hace?,** Pretende determinar el propósito u objeto de la naturaleza o tipo de labores que realizan en la unidad orgánica y los resultados que se obtiene.
- 2. ¿Quién lo hace?,** Se intenta definir que unidades orgánicas o personas intervienen en el procedimiento y además las aptitudes del personal para la realización de una tarea específica y la actitud que adopta en la realización de la misma.
- 3. ¿Cómo lo hace?** Se busca determinar los medios con los que se cuenta para realizar la tarea, que comprende los métodos y técnicas aplicados ya adoptados a la dependencia y los equipos e instrumentos utilizados.

¹⁰ QUIROGA LEOS, Gustavo, "ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA" Editorial Trillas, México Tercera Edición, 1996.

4. ¿Cuándo lo hace?, Se determina el orden o secuencia en que se desarrollan las actividades de la unidad orgánica, es decir, la ubicación geográfica y domicilio de las oficinas, la funcionalidad de las oficinas, y la distribución del espacio de las mismas.

5. ¿Por qué se hace?, Se busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento. Se pretende conocer los objetivos de las acciones que integran el trabajo o procedimiento.

2.5.2.3 Flujogramas de Procesos

Los flujogramas, son representaciones gráficas de las tareas referente a un proceso que ha transcurrido en una serie de acciones de una o varias operaciones realizadas en forma numeral o sistemática o son repetitivas, con un fin determinado, ilustran la trayectoria de documentos acciones que participan de la operación.

El flujograma, es una técnica analítica que permite describir sistemas en una forma clara, lógica y concisa, facilitando una impresión visual del movimiento o flujo de la información desde su origen.

Mediante la utilización de este método gráfico:

- 1 Mostrar objetivamente como funcionan en realidad todos los componentes del sistema, facilitando en análisis.
- 2 La visualización de un proceso facilita el examen de sus componentes y repercusiones.
- 3 Tiene un uso accesible, por su lenguaje sencillo y adecuado.
- 4 Cualquier proceso desde el más sencillo hasta el más complejo, puede ser descrito.
- 5 Advertir más fácilmente las debilidades y defectos de un circuito.
- 6 Facilitar la actualización y/o modificación de los circuitos.

2.5.2.4 Símbolos Utilizados en los Flujogramas


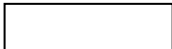
Los símbolos de diagramación empleados internacionalmente son elaborados por las siguientes instituciones.¹¹

1. American Society of Mechanical Engineers (ASNE).
2. American National Standard Institute (ANSI)





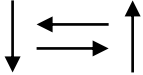
Para los fines de este trabajo utilizamos el método ANSI, que preparó una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos, de la cual se han adoptado algunos símbolos para diagramas de flujo administrativos.

Los símbolos utilizados por el American Standard Institute (ANSI), son los siguientes:

Grafico Nº 2
Simbología ANSI

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio o Termino, indica el principio o fin del flujo: puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad y/o proceso, tiene por objeto mostrar cualquier proceso que se realice sobre un documento, registro o función que desempeñan las personas involucradas en el proceso.

¹¹ FOLGAR Oscar, “LOS PROCEDIMIENTOS, CURSOGRAMAS Y FORMULARIOS” Editorial Machi, Buenos Aires 1988.

	<p>Documento, representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</p>
	<p>Decisión o alternativa, indica un punto dentro del flujo, donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.</p>
	<p>Archivo, identifica cualquier tipo de archivos, e indica que se guarde de forma temporal o permanente.</p>
	<p>Conector de página, representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.</p>
	<p>Dirección de flujo o línea de unión, conecta los símbolos señalados en que se deben realizar las distintas operaciones.</p>

Fuente: Administración, Hernández y Rodríguez, Sergio, Págs. 228, 230

2.5.2.5. Datos de Identificación de los Flujogramas

Los flujogramas deberán contener los siguientes datos de información.

1. En la parte superior y al centro, el nombre de la unidad administrativa a la cual corresponde el procedimiento.
2. Inmediatamente abajo el dato anterior, el nombre completo del procedimiento donde se incluya su nombre si tuviera numerado.
3. En la parte inferior del diagrama debe incluir:
 - a. El nombre de la unidad administrativa responsable de la elaboración del diagrama.
 - b. El nombre completo del puesto que ocupa la persona que autoriza el procedimiento.
 - c. La fecha de elaboración del diagrama.

- d. En el ángulo derecho superior o inferior, según se estile, el número de página que ocupa el diagrama dentro del manual.

2.6 Agricultura Ecológica

La agricultura ecológica es tan antigua como el mismo nombre, por que en un principio todo era natural o ecológico.

2.6.1 Definición

La agricultura ecológica se define como la ciencia y el arte empleado para la obtención de productos agropecuarios y forestales; sanos y altamente nutritivos. Se basa en un manejo racional y sostenible de los recursos naturales y el medio ambiente, que produzca rendimientos estables. El proceso productivo se beneficia de los ciclos ecológicos, prescinde de pesticidas, fertilizantes sintéticos y transgénicos. Responde a normas de producción y normas de calidad, mediante las cuales se diferencia de la agricultura tradicional y agricultura convencional. La agricultura ecológica, toma como base y se complementa con la agricultura tradicional de pueblos indígenas y originarios andino-amazónicos, revalorizando su conocimiento ancestral, para su consolidación en sistema de producción ambientalmente sana, económicamente viable, socialmente justa y culturalmente aceptable

2.6.2 Principios

La agricultura ecológica se basa en los siguientes principios:

- Proteger el medio ambiente y promover la salud en general (Productores, consumidores y biodiversidad), mediante el mantenimiento de la integridad e inocuidad de alimentos y productos.
- Mantener la fertilidad de los suelos en el largo plazo, mediante la optimización de mejora de la actividad biológica y promover el reciclaje de

materiales, garantizando la productividad relativamente alta pero sostenible en el tiempo.

- Favorecer el mantenimiento y conservación de la biodiversidad dentro de la unidad productiva y su incidencia a sus alrededores.
- Respetar la capacidad de carga de los ecosistemas naturales (productividad primaria).
- Maximizar la capacidad del uso múltiple del agro ecosistema y una alta diversidad biológica y genética, creando condiciones óptimas para un manejo integral.
- Garantizar la conservación de los recursos renovables pero sin ninguna forma de contaminación (tóxicos).
- Incentivar la producción local de las especies nativas muy bien adaptadas al entorno natural y cultural.
- Generar en la misma unidad de producción sus propios insumos básicos de producción. (Independencia de producción).

CAPITULO III

MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

MARCO LEGAL

El marco legal es importante porque orienta las acciones de las entidades organizando un accionar legal. La parte legal lo constituyen los reglamentos, las leyes, Decretos Supremos, los Estatutos Orgánicos que regulan el funcionamiento de las entidades.

3.1.1 Personería Jurídica

La Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia es una Asociación con personería jurídica N° 212290 que se fundó el 24 de Septiembre de 1991. Se constituye en una organización civil privada con fines sociales no lucrativos, de duración indefinida.

3.1.2 La Constitución Política del Estado y las ONG

Las Organizaciones no Gubernamentales son organizaciones de carácter privado y se regulan por la Constitución Política del Estado art. 7 Inc. c. Decreto Supremo N° 22409 donde se resuelve que toda ONG realiza tareas de asistencia financiera técnica en Bolivia, principalmente en las áreas de salud, educación, agropecuaria, vivienda, saneamiento básico, medio ambiente y asistencia social.

3.1.3 Código Civil

El Código Civil en el Título II del art. 58 al 66 señala la Constitución y el reconocimiento de las Asociaciones, Fundaciones y otras disposiciones con fines lícitos, sin lucro y sociales.

3.1.4 Ley de Regulación y Promoción de la Producción Agropecuaria y Forestal no Maderable Ecológica

La Ley 3525 de Regulación y Promoción de la Producción Agropecuaria y Forestal no Maderable Ecológica en su Título I Cáp. III Art. 9 establece la creación del Consejo Nacional de Producción Ecológica (CNAPE), como instancia operativa, responsable de planificar, promover, normas, gestionar y apoyar la promoción y desarrollo de la producción ecológica

MARCO INSTITUCIONAL

“La Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia, está conformada por Organizaciones de Productores Ecológicos, sean Cooperativas, Asociaciones, CORACAS, Pequeñas Empresas, ONG y otras estructuras similares, con radio de acción e influencia en el ámbito nacional”.

3.2.1 Visión

“AOPEB líder del movimiento de la producción ecológica aportando a mejorar el desarrollo integral de las organizaciones afiliadas y sus familias, contribuyendo para una Bolivia sana, consiente, sostenible con soberanía alimentaria y equidad de género.

3.2.2 Misión

Promover el desarrollo humano y sostenible, la consolidación de la producción y el consumo de productos ecológicos “¹²

3.2.3 Atribuciones y Actividades

La Asociación con el objeto de cumplir amplia y ordenadamente con sus afiliados, de modo general y sin restricciones se encuentra capacitada para:

- a. Adquirir bienes, contraer derechos y obligaciones, así como realizar actos que estén permitidos por las leyes con personas jurídicas o naturales
- b. Representar a los afiliados de la Asociación ante autoridades y organismos internacionales, nacionales, departamentales o de otro orden en procura del cumplimiento de sus objetivos.

¹² Planeación Estratégica 2007 – 2016 de AOPEB

- c. Gestionar recursos con organismos estatales e internacionales, de acuerdo a los intereses de los afiliados, para garantizar la calidad, el manejo, el procesamiento, la comercialización y el consumo de productos ecológicos.
- d. Crear unidades estratégicas económicas o de servicios que podrán operar con personería propia.
- e. En general la Asociación esta autorizada para:
 - Ejecutar y realizar con personalidad propia, todos los actos, contratos, gestiones y otros.
 - Coordinar y gestionar líneas de crédito y fuentes de financiamiento en general en beneficio de sus instituciones asociadas.
 - Administrar y/o intermediar fondos de apalancamiento financiero, fondos de garantía y seguro, fondos de inversión, avales y otros.
 - Participar con capital propio y/o de terceros en la creación de empresas de tipo cooperativo o comercial, cuya finalidad sea la de transformar y/o comercializar la producción de las afiliadas a AOPEB.
 - Comprar y vender bienes y valores de cualquier naturaleza.
 - Dirigirse a las autoridades nacionales, departamentales, comunales y otras, en procura del cumplimiento de sus fines.
 - Asesorar en todos los asuntos vinculados a las actividades de la Asociación, en que se solicite su criterio o intervención”.¹³

3.2.4 Miembros

La AOPEB representa a: Cooperativas, Asociaciones, CORACAS, ONGs y Pequeñas Empresas que practican y apoyan la producción ecológica en Bolivia. Actualmente agrupa a 60 Organizaciones afiliadas con aproximadamente 30.000 productores ecológicos a nivel nacional, en diferentes pisos ecológicos de nuestro país. La lista de los afiliados es la siguiente:

¹³ ESTATUTO ORGANICO, Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia. Aprobada el 3 de Septiembre de 2005.

LISTA DE AFILIADOS DE AOEPEB

Nº	ORGANIZACIÓN	ORG.	DEP.	PRODUCTO / SERVICIO
1	AACPADAR	Asoc.	Potosí	Ajo, haba, maíz, queso mejorados de cabra y otros
2	AART	Asoc.	Tarija	Productores de miel, propóleos, polen
3	ACSHA	Asoc.	La Paz	Producción de Hortalizas en Carpa Solar
4	AECAR	Asoc.	La Paz	Café en grano verde oro.
5	AGROPLAN	Asoc.	Santa Cruz	Hortalizas, frutas, plantas aromáticas, frijol
6	ALDEAS INF. SOS	ONG	Cochabamba	Capacitación Técnico Medio u Operativo en Agropecuaria
7	AIPAC – AB	Asoc.	La Paz	Café en grano verde oro, tostado y molido
8	AIPEAVE	Asoc.	La Paz	Producción y exportación de Achiote
9	ANAPQUI	Asoc.	La Paz	Quinua, hojuelas, insuflados, harina, fideos, etc.
10	APAELY.	Asoc.	Santa Cruz	Frutas tropicales, productos apícolas (miel)
11	APAMI	Asoc.	Cochabamba	Piña, cítricos, maracuyá
12	APCA	Asoc.	La Paz	Café Grano verde oro
13	APECO	Asoc.	Tarija	Vid, hortalizas, variedad de frutas y miel
14	APEPA	Asoc.	La Paz	Papa, quinua, trigo, chuño, hortalizas, ovinos, bobinos
15	APME	Asoc.	Tarija	Productores de miel de abeja y cítricos
16	APROCOMIS – D3	Asoc.	Tarija	Productores de miel de abeja
17	APT-COCHABAMBA	Asoc.	Cochabamba	Trigo, harina de trigo, anís.
18	APT-CHUQUISACA	Asoc.	Chuquisaca	Trigo, ajonjolí, amaranto, maní.
19	ASOCAFE	Coop.	La Paz	Café en grano verde oro, té verde y té negro procesados
20	CAADI	ONG	La Paz	Asesoramiento en producción, transformación de carne y fibra de camélidos, lechería, miel de abeja
21	CEATA.	ONG	La Paz	Asistencia técnica agroecológica, y Agropecuaria
22	CESA.	ONG	La Paz	Asesoramiento y servicios agropecuarios
23	Centro WALIPINI	Asoc.	La Paz	Maca, estevia, mejoramiento ganado camélido
24	Coop. ALTO SAJAMA	Coop.	La Paz	Café en grano verde oro, tostado y molido, té de hibiscos
25	Coop. ANTOFAGASTA.	Coop.	La Paz	Café en grano verde oro.
26	Coop. CELCCAR.	Coop.	La Paz	Café en grano verde oro.
27	Coop. CENCOOP.	Coop.	La Paz	Café en grano verde oro.
28	Coop. CIANA.	Coop.	La Paz	Café en grano verde oro.
29	Coop. CIAPEC LTDA.	Coop.	La Paz	Café, achiote, palillos y frutas
30	Coop. COAINE.	Coop.	La Paz	Café en grano verde oro.
31	Coop. COAIL	Coop.	La Paz	Cereales andinos y artesanías
32	Coop. COINACAPA	Coop.	Pando	Castaña
33	Coop. EL CAMPESINO.	Coop.	Beni	Nuez del amazonas o castaña, nuez confitada
34	Coop. EL CEIBO.	Coop.	La Paz	Grano, cocoa, licor, mantequilla de cacao, chocolate y sus derivados, frutas deshidratadas
35	Coop. RÍO MERCEDES	Coop.	La Paz	Café grano verde oro
36	Coop. SAN JUAN	Coop.	La Paz	Café en grano verde oro
37	Coop. VILLA ORIENTE	Coop.	La Paz	Café en grano verde oro.
38	Coord. Mujeres V. Alto	Asoc.	Cochabamba	Difusión y Producción Agroecológica, fortalecimiento organizacional y formación de líderes
39	CORONILLA Ltda.	EMP.	Cochabamba	Fideos, pasta e insuflado de cereales andinos
40	CPI LAP	Asoc.	La Paz	Muebles de bambú, arroz, frutas y cacao silvestre, plantas medicinales
41	CR. CARRASCO	Asoc.	La Paz	Café en grano verde oro
42	CR. CHULUMANI	Asoc.	La Paz	Café en grano verde oro, mate de coca y trimate
43	CR. IRUPANA	Asoc.	La Paz	Café en grano verde oro, amaranto, miel y sus derivados, maní y sus derivados
44	CR. PROTAL	Asoc.	Cochabamba	Locoto fresco, locoto en polvo, miel
45	ECO-CARANAVI	EMP	La Paz	Té negro, té de frutas, mates
46	ECOVIR.	EMP	Cochabamba	Frutas deshidratadas, musli de cereales andinos
47	ECOTOP	EMP.	La Paz	Asesoramiento, asistencia técnica, capacitación en sistemas agroforestales
48	FIDES	ONG	Santa Cruz	Especialidad en gestión municipal, acción ambiental.
49	Fund. UNATATAWI	ONG	La Paz	Asistencia Técnica, Capacitación y producción de hortalizas
50	GRANJA POLEN.	EMP	Cochabamba	Productos lácteos, hortalizas y crianza de animales
51	IMO CONTROL	EMP	Cochabamba	Inspección y certificación de productos ecológicos
52	INDUSTRIAS IRUPANA	EMP	La Paz	Amaranto, cañawa, Quinua y Frutas deshidratadas
53	MINGA.	Asoc.	Santa Cruz	Café en grano verde oro, tostado y molido, fréjol, algodón, maní,
54	NATURALEZA SRL	EMP	Cochabamba	Té de frutas, mates, fruta deshidratada.
55	PRECONAT	ONG	Santa Cruz	Asistencia técnica en la producción ecológica, sector campesino
56	PRISA	ONG	Beni	Asistencia Técnica en Agroecología y producción de cacao
57	QUINUA-BOL	EMP	La Paz	Quinua
58	SAITE SRL	EMP	La Paz	Quinua, derivados, fréjol negro y café orgánico, lenteja
59	UNAPA	Asoc.	La Paz	Sucacollo, papa y hortalizas
60	VICOPEX	EMP	La Paz	Café Orgánico

3.2.5 Servicios y Asesoría

AOPEB brinda servicios a sus afiliados en las siguientes especialidades:

a) Asesoría en producción ecológica

- Cursos de producción ecológica:
 - Principios fundamentales de la agricultura ecológica en diferentes niveles y auditorios.

- Manejo ecológico de suelos:
 - Elaboración de estrategias y planes de manejo ecológico de suelos.
 - Diagnostico y clasificación de suelos agrícolas, bajo criterios de manejo sostenible y potencial de uso agroecológico.

- Manejo ecológico de plagas:
 - Diagnostico y clasificación de plagas de cultivos.
 - Estrategias y planes de manejo ecológico de plagas.
 - Intercambio de experiencias dentro las organizaciones de productores ecológicos de AOPEB.

- Asesoramiento en manejo ecológico de sistemas agroforestales:
 - Diseño de planes de manejo agroforestales.
 - Intercambio de experiencias locales en manejo ecológico de sistemas integrales.

b) Asesoramiento en capacitación participativa

- Implementación de estrategias y planes de metodología de capacitación participativa:
 - Campesino a Campesino (CaC).

- Escuela de campo (EC).
- Comités de investigación agroecológicos locales (CIALs).
- Asesoramiento en métodos para la sistematización de experiencias.

c) Asesoramiento en temas organizacionales

- Asesoría en constitución, gestión administrativa y reestructuración de organizaciones colectivas (Cooperativas, asociaciones) y empresas eco – sociales).

d) Asesoramiento en marketing ecológico

- Técnicas de mercado para la comercialización nacional e internacional, desde la producción y diseño, hasta la promoción y publicidad del mismo.

e) Asesoramiento en procesos de comunicación, difusión y publicidad

- Implementación de estrategias comunicacionales y publicitarias dirigidas a la producción agroecológico y al desarrollo sostenible.
- Asesoría en el manejo de calidad de información.
- Diagnostico de procesos comunicacionales y de información
- Gestión de procesos de retroalimentación.

f) Asesoramiento en certificación

- Construcción de sistemas de calidad y certificación acordes a la guía ISO 65.
- Implementación de sistemas alternativos de inspección y certificación de productos ecológicos.
- Implementación de sistemas de control interno en organizaciones de productores y empresas.
- Asesoramiento en otras certificaciones.

- Cursos para inspectores de producción ecológica.

3.2.6 Relacionamiento Interinstitucional

Para cumplir con sus actividades la AOPEB se relaciona con las siguientes Organizaciones:

Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia, es miembro de:

- La Federación Internacional del Movimiento de Agricultura Ecológica (IFOAM), instancia que delego a la AOPEB para la consolidación del Grupo de América Latina y El Caribe de la IFOAM (GALCI).
- Es integrante de la Red de Acción en Plaguicidas y Alternativas para Bolivia (RAPAL - BOL)
- Es miembro de la RAPAL Latinoamérica, que forma parte de la Red Internacional de Acción en Plaguicidas (PAN Pesticides Action Network)
- Es miembro de NATURLAND de Alemania. Elabora, publica y actualiza la Norma AOPEB, que es la base de la "Norma Básica para la Producción Ecológica en Bolivia", aprobada por el MACIA mediante Resolución Ministerial 005/2000 y homologada por Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (IBNORCA), mediante la Norma Boliviana NB 707.

Tiene convenios interinstitucionales con:

- El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (MAGDR)
- La Academia Nacional de Ciencias de Bolivia (ANCB)
- El Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB)
- Conservación Internacional (CI)
- Visión Mundial (VM) y otras.

También tiene convenios con organizaciones sindicales como ser:

- La Confederación Nacional de Mujeres Campesinas de Bolivia Bartolina Sisa
- Confederación Sindical de Colonizadores de Bolivia
- Federación Departamental de Mujeres de Bolivia Bartolina Sisa, entre otras.

CAPITULO IV

MARCO PRÁCTICO

4.1 Metodología de Trabajo

Para la realización del presente trabajo se empleó la metodología inductiva, que involucra el análisis de la organización administrativa en el ámbito del manual de organización y funciones y el manual de procedimientos, que actualmente se cumplen y se llevan a cabo en la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia.

La metodología comprende los siguientes pasos:

- Relevamiento de la Información
- Análisis Retrospectivo
- Análisis Prospectivo
- Resultados de Análisis

4.2. Relevamiento de la Información

4.2.1 Información Documental

En esta etapa se identificaron, analizaron y clasificaron las disposiciones legales bajo las cuales se sustenta la Institución, como también se procedió a la definición de objetivos de las Unidades Organizacionales, la identificación de funciones, relación de coordinación interna, relación de coordinación interinstitucional y procedimientos que se desarrollan en la misma.

Mediante el proceso de recopilación de información que se obtuvo de la documentación existente en la institución sirvió de base para el análisis, que constituye una fuente de datos clara, precisa y fidedigna.

Los documentos con los cuales se administra el funcionamiento de la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia se los clasificó de la siguiente manera:

➤ **Documentos Permanentes**

Son todos los documentos relacionados con los aspectos generales y la base legal de la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia como ser: Estatuto Orgánico de AOPEB, Reglamento Especifico, Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Anual (POA)

➤ **Estatuto Orgánico de AOPEB**

Del análisis del Estatuto Orgánico de AOPEB en relación a la situación en que se encuentra la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia se pudo llegar a la siguiente conclusión:

La Institución tiene como visión, “AOPEB protagonista de una Bolivia Ecológica líder en la solución del calentamiento global”.

Para cumplir con su visión AOPEB fue uno de los impulsores para la promulgación de la ley 3525 de Regulación y “Promoción de la Producción Agropecuaria y Forestal no Maderable Ecológica”, de la cual AOPEB es miembro del “Concejo Nacional de Producción Ecológica” con la participación de tres representantes.

➤ **Plan Estratégico Institucional**

Con la reciente elaboración del Plan Estratégico Institucional 2007 - 2016 de AOPEB, se pudo analizar la visión, misión y valores los mismos fueron modificados y adecuados con el nuevo Plan Estratégico Institucional. Al mismo tiempo se pudo elaborar los Objetivos Estratégicos que permitirán ligar la

planificación institucional de largo plazo con la planificación operativa de corto plazo.

➤ **Plan Operativo Anual**

Dentro los objetivos estratégicos y/o tácticos que se mencionan en el POA esta la realización de Reglamentos administrativos, con la finalidad de tener una eficiente gestión administrativa los mismos servirán de guía, para la implantación de procedimientos, en los procesos de planificación de corto, mediano y largo plazo, que hagan referencia a la estrecha relación que debe existir entre la planificación estratégica de mediano y largo plazo y la planificación operativa de corto plazo.

El presupuesto anual de la Institución guarda relación con el Plan Operativo Anual de actividades. Por consiguiente en la última gestión pasada no se pudo cumplir con el 100% de la ejecución presupuestaria. El motivo fue la poca participación de las Organizaciones afiliadas en las actividades planeadas por parte de la Institución.

Los documentos relacionados con los aspectos organizacionales de la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia son: Manual de Funciones, Reglamento de Procedimiento.

➤ **Manual de Funciones**

Respecto al Manual de Funciones elaborado mediante un taller aprobado para su implantación en la Asociación de organizaciones de Productores Ecológicos, para su implantación en la AOPEB se establece lo siguiente:

1. El Manual no es de conocimiento de todo el personal operativo de la Asociación.
2. No ha existido un proceso de difusión y capacitación para su utilización.

3. La descripción escrita actual de la organización, funciones y cargos no están debidamente actualizados

Esto determina que las distintas actividades que se desarrollan en la institución obedecen más al voluntarismo e iniciativas aisladas de los empleados, que a un trabajo orgánico como debe corresponder a una institución formal.

➤ **Reglamento de Procedimientos**

Este documento fue elaborado en un taller, aprobado para su implantación en la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia, para su implantación en la AOEPEB se establece lo siguiente:

1. El manual no es de conocimiento de todo el personal de AOEPEB.
2. No ha existido un proceso de difusión y capacitación para su utilización.
3. Las actividades que se describen en el documento necesitan ser actualizados.

➤ **Documentos Corrientes**

Son documentos que contienen información generada en la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia. En esta parte se ha identificado los siguientes documentos.

- **Correspondencia recibida y despachada**

El registro de la correspondencia recibida se la realiza manualmente, en un libro de registro de correspondencia.

La correspondencia despachada no es objeto de registro alguno y por tanto, no es posible establecer a ciencia cierta el destino que ha seguido cualquier correspondencia despachada por la Institución.

- **Files del Personal**

Si bien todo el personal cuenta con un file abierto, los mismos adolecen un porcentaje de 10% de actualización de datos y el archivo de todos los documentos inherentes de cada funcionario.

- **Informes**

Respecto a los informes de actividades que están contemplados dentro el Plan Operativo Anual de la gestión se la realiza luego de cumplido la actividad con la presentación en forma escrita al Directorio y Contabilidad

- **Reexpresiones del Plan de Operaciones Anual, Memorandums, Instructivas y circulares**

Son documentos de comunicación vertical descendente que emana del Directorio Nacional, Gerencial General y los jefes de los departamentos para su observancia y/o cumplimiento por parte de todo el personal de la Institución

En muchos casos estos documentos incluyen nuevas funciones y procedimientos temporales o contingentes por el personal de AOEPEB. Los mismos pueden afectar o contradecir, en muchos casos lo establecido en el Manual de Funciones y el Reglamento de Procedimientos de la Institución.

4.2.2 Trabajo de Campo

4.2.2.1 Entrevistas

Las entrevistas no se realizaron con cuestionario estructurado, se las realizaron de acuerdo a los niveles existentes en la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia: Nivel Gerencial; compuesto por el Gerente General, Nivel Operativo; integrada por los diferentes departamentos como ser:

Técnico, Comercial, Comunicación e Información, Servicios, Fortalecimiento Institucional y Organizacional y Administrativo - Financiero y sus respectivas dependencias. Se obtuvo información de primera mano y precisa.

Resultados de las entrevistas

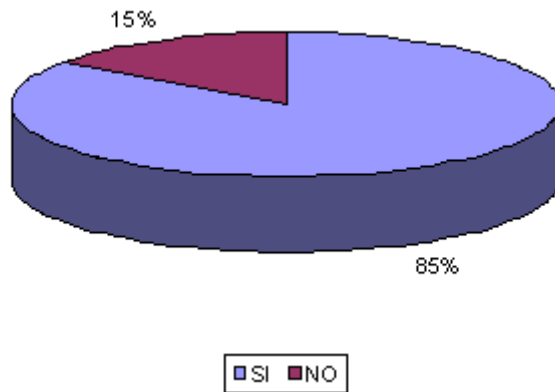
- El personal si bien posee los conocimientos técnicos para realizar las diferentes actividades de la institución, no existen documentos administrativos que regulen las funciones, requisitos esenciales y responsabilidades que permitan el desarrollo correcto de las actividades.
- Por la continuidad de viajes del personal, se omiten pasos que se tienen en el reglamento de procedimientos.
- Divergencias que existe entre el personal operativo y el directorio, provoca un clima organizacional no deseado.

4.2.2.2 Encuesta

Esta técnica permitió obtener la información deseada en forma homogénea mediante la aplicación de dos cuestionarios:

En primera instancia se aplicó un cuestionario para indagar acerca del grado de conocimiento de la estructura orgánica, guías de trabajo relacionadas con las funciones que desempeñan, así como averiguar la existencia y/o conocimiento del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procedimientos entre los distintos miembros del personal de la Institución; los resultados fueron los siguientes:

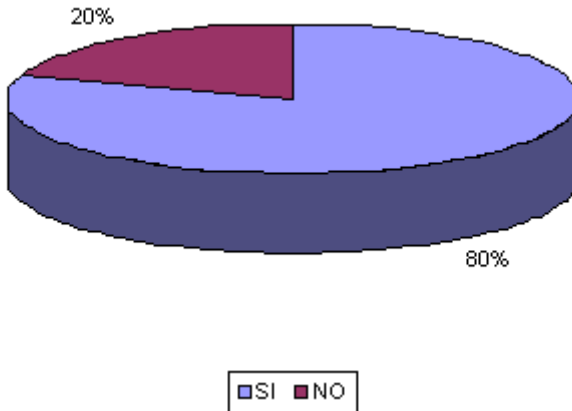
GRAFICO # 1
¿Conoce el organigrama actual de AOEPEB?



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

De acuerdo a las respuestas obtenidas se puede ver que el 85% de los funcionarios conocen el organigrama con el cual la institución esta en funcionamiento, podemos decir quienes son sus inmediatos superiores, también que funcionarios dependen directamente de su cargo. El resto 15% no tienen un conocimiento del organigrama, lo que ocasiona desorientación de los canales de comunicación que se conoce un factor importante para la coordinación de las actividades que se tiene que desarrollar en la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia.

GRAFICO # 2
¿Conoce una guía para realizar su trabajo?

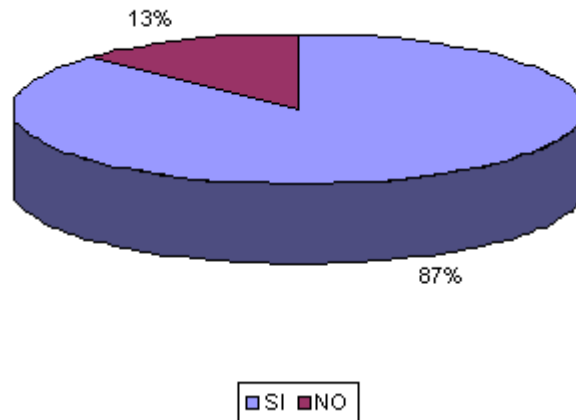


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

De acuerdo al resultado de la encuesta se puede establecer que el 80% de los encuestados trabajan con una guía el 20% restante supuestamente realiza un trabajo mecánico y con criterio propio, la institución tiene la obligación de capacitar e informar a su personal sobre el trabajo que se realiza, deberá ser respaldado con instrumentos normativos.

GRAFICO # 3

¿Tiene conocimiento de la existencia de algunos manuales de la institución?

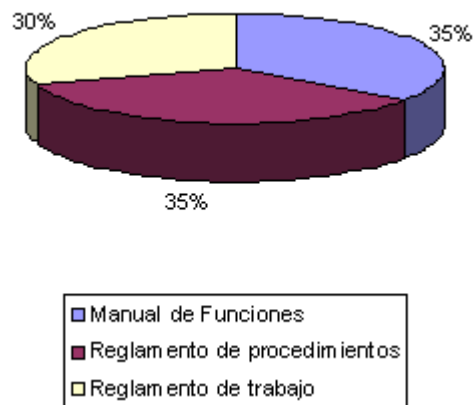


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

De acuerdo a la encuesta se puede establecer que el 87% de los encuestados tienen conocimiento de la existencia de manuales de la institución, el 13% restante no tiene conocimiento de ningún tipo de manuales y el trabajo que realiza es a criterio propio.

GRAFICO # 4

¿Qué manuales conoce?



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La respuesta a esta interrogante en la mayoría fue afirmativa ya que conocían distintos manuales de los que algunos tienen relación con su función que desempeñar, podemos mencionar; el Manual de funciones, reglamento de

procedimientos y el reglamento interno de trabajo. Por lo que se pudo notar la falta de actualización de los manuales.

El segundo cuestionario aplicado fue el formulario de relevamiento de información sobre los procedimientos a todas las secciones administrativos de la institución esta compuesta por preguntas relativas a los procedimientos que se ejecutan en la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia.

CUADRO # 3
CUESTIONARIO DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN SOBRE LOS
PROCEDIMIENTOS

PREGUNTAS	RESULTADOS
Nombre del procedimiento que realiza	Todos los funcionarios indicaron el nombre de los distintos procedimientos que realiza.
Describa en forma ordenada y cronológica las tareas del procedimiento.	Cada funcionario describió el procedimiento en forma clara y detallada.
Que funcionarios son responsables de la ejecución de la tarea.	El personal encuestado conocía quien era responsable del cumplimiento del procedimiento
Existen operaciones o procedimientos que no los realiza actualmente y que usted lo podría realizar.	La respuesta esta pregunta fue negativa de todos los encuestados lo cual indica que no hay duplicidad de funciones
Mencione la unidad que supervisa el procedimiento y la razón que justifica esta revisión	Los funcionarios encuestados mencionaron los responsables que controlan la ejecución del procedimiento

4.3 Análisis Retrospectivo

El presente análisis consiste en analizar los hechos y los resultados de la gestión pasada. Relacionándolos con la estructura organizacional, a fin de determinar y evaluar en que medida la estructura organizacional de la entidad contribuyo al logro de los objetivos plasmados en el Plan Operativo Anual.

Se consideraron los siguientes pasos para realizar el análisis retrospectivo de la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia:

- a) Análisis de los usuarios.
- b) Análisis de las áreas y unidades organizacionales.
- c) Análisis de canales y medios de comunicación.
- d) Análisis de instancias y medios de coordinación.

4.3.1 Análisis de los Usuarios

La Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia AOPEB, viene trabajando desde 1991 como una institución privada sin fines de lucro, de desarrollo social con una amplia experiencia en el asesoramiento y apoyo a la formación y fortalecimiento de organizaciones de productores, ONG, pequeñas empresas que apoyan la producción ecológica en Bolivia, con la finalidad de mejorar el autoabastecimiento y la seguridad alimentaria en las comunidades campesinas.

Para atender a los diferentes usuarios, en lo relacionado al Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procedimientos. La AOPEB en su Plan Operativo Anual presenta diferentes actividades, que en la gestión 2007 la institución en informe preliminar realizo una comparación entre lo programado y ejecutado, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

**CUADRO Nº. 4
PLAN OPERATIVO ANUAL 2007**

Nº	Actividad	Actividad ejecutada	Indicadores	Avance %
1	Planificación anual de las necesidades de RRHH de AOPB	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con un reglamento Interno de personal concensuado - Convocatorias para: <ul style="list-style-type: none"> a) Gerente General b) Jefe Dpto. Técnico c) Administrador y contador del SE d) Jefe Dpto. Comercial e) Facilitador CaC f) Asistente dpto. Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Una reunión de planificación (Enero) - Una evaluación de desempeño del personal (ultimo Trimestre) 	70%
2	Actualización del Reglamento Interno de Personal	Se puso en conocimiento de todo el personal y se incorporaron sugerencias	<ul style="list-style-type: none"> - Taller interno de socialización - Documento registrado en Ministerio de Trabajo 	100%
3	Actualización de Normas, procedimientos internos y reglamentos	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevo formulario de rendición de cuentas e informes de viaje - Reglamento para la contratación de consultores 	Normas y procedimientos corresponden a las necesidades	90%

4	Desarrollo e implementación de un sistema de categorización del personal técnico de AOPEB (categorías y niveles)	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de propuesta - Socialización de propuesta con el personal - Análisis de propuesta con el directorio 	Sistema de categorización de personal técnico de AOPEB aprobado el primer semestre 2007	50%
---	--	---	---	-----

FUENTE: AOPEB, POA 2007

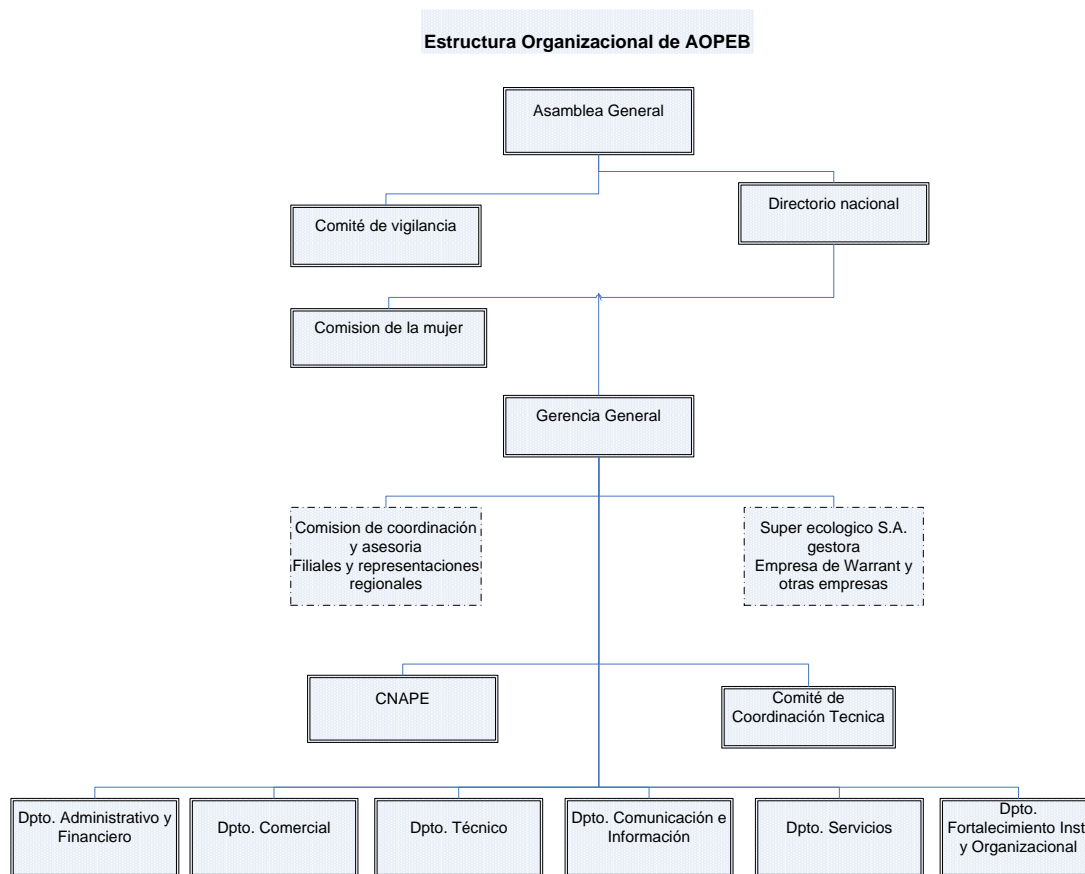
4.3.2 Análisis de las Áreas y Unidades Organizacionales

Para realizar un análisis de las áreas y unidades organizacionales, se considera importante tomar en cuenta:

a) Estructura Organizacional

La Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia no cuenta con un organigrama actualizado, que responda a las necesidades de la organización con todas las dependencias y dependientes que permita establecer un flujo funcional de información y mando.

El personal de AOPEB conoce muy bien cuales son las áreas geográficas y cuales los sectores productivos en los que se debe trabajar, pero no esta informado sobre cual es su ubicación en el mapa institucional y cuales son sus funciones. Esto determina que la institución no pueda cumplir adecuadamente con sus objetivos y por tanto, pierde credibilidad ante las financiadores y otras entidades gubernamentales y no gubernamentales con las cuales debe coordinar y/o rendir cuenta de sus actividades.



Fuente: Plan Estratégico 2007 – 2016 de AOEPEB

El estatuto de AOPEB en el Título VII, capítulo I, artículo 16° (de la estructura orgánica) señala que la AOPEB estará constituido por los siguientes componentes:

- La asamblea General de las Organizaciones Afiliadas
- El Comité de Vigilancia
- El Directorio
- La Comisión de la Mujer
- Las comisiones de Coordinación y Asesoría
- La Gerencia General
- Los Departamentos Operativos
- El Sistema de Certificación Sello AOPEB

A continuación se muestra la comparación entre lo que señala el reglamento y la situación actual.

CUADRO # 5
COMPARACIÓN DEL PERSONAL SEGÚN LA REALIDAD ENTRE EL
REGLAMENTO

Personal (Reglamento)	Personal AOPEB	
- Asamblea General de las Organizaciones Afiliadas	- Asamblea General de las Organizaciones Afiliadas	60
- Comité de Vigilancia	- Comité de Vigilancia	3
- El Directorio	- Directorio Nacional	5
- Comisión de la Mujer	- Comisión de la Mujer	5
- Gerencia General	- Gerencia General	1
- Comisión de Coordinación y Asesoría	- Comisión de Coordinación y Asesoría	1
- Departamentos Operativos y sus Dependientes	- Dpto. Administrativo y Financiero	5
	- Dpto. Técnico	4

	- Dpto. Comercial	2
	- Dpto. Comunicación e Información	3
	- Dpto. Servicios	1
	- Dpto. Fortalecimiento Institucional y Organizacional	1
- Sistema de Certificación sello AOEPEB	- Comité Técnico de Normas	4

b) Análisis Descriptivo de la Estructura Orgánica

➤ Nivel Directivo

En este nivel es la instancia que aprueba los objetivos y las estrategias de la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia, son parte del mismo: La Asamblea General de Socios, El Comité de Vigilancia, el Directorio Nacional y la Comisión de la Mujer cuyas atribuciones están claramente señaladas en el Estatuto Interno de la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia.

➤ Nivel Ejecutivo

En este nivel se aplican y establecen las políticas y se toman las decisiones para el funcionamiento de la AOEPEB de acuerdo con los lineamientos definidos del Directorio de acuerdo al Estatuto y Reglamentos. El nivel ejecutivo esta conformado por:

Gerencia General, de acuerdo a las actividades que realiza la AOEPEB, es el representante legal de la institución esta bajo su responsabilidad la ejecución del

plan estratégico y operativo de la organización, es el responsable de la contratación del personal operativo.

➤ **Nivel Operativo**

En este nivel se ejecutan las operaciones planificadas en el POA, son parte de este nivel:

- El departamento Administrativo Financiero integrada por: El responsable del departamento Administrativo y financiero, contador, asistente de contabilidad, cajera y secretaria.
- El departamento Técnico integrada por: El responsable del departamento técnico, Coordinador en capacitación, asesor de capacitación, asistente en certificación e inspección.
- El departamento Comercial integrada por: El responsable del Departamento comercial y un Asistente comercial
- El departamento de Comunicación e Información integrada por: El responsable del departamento de Comunicación e información, Asistente de Comunicación y el Responsable de Sistemas.
- El departamento de Servicios integrada por: El responsable del departamento de servicios
- El departamento de Fortalecimiento Institucional y Organizacional integrada por: El responsable del departamento de Fortalecimiento Institucional y Organizacional.

c) Análisis de Canales y Medios de Comunicación

Los medios de comunicación en la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia son: formal e informal.

CUADRO Nº 6

Medios de Comunicación de AOPEB

Medios de Comunicación FORMAL	Medios de Comunicación INFORMAL
<ul style="list-style-type: none">- Resoluciones- Invitaciones- Memorandum- Orden de trabajo- Notas dirigidas	<ul style="list-style-type: none">- Formas verbales- Teléfono- E-mail- Fax

d) Análisis de Instancias y Medios de Coordinación Interna

El análisis y la determinación de las instancias de coordinación interna, son específicamente para el tratamiento de asuntos específicos, la realización de las mismas es el primer lunes de cada mes bajo la moderación de Gerencia General donde interviene todo el personal operativo de la institución.

4.4 Análisis Prospectivo

El análisis prospectivo tiene como base los resultados del análisis retrospectivo. Esta etapa consiste en realizar un análisis de la situación futura que deberá afrontar la organización para poder alcanzar los objetivos institucionales plasmados en el Plan Estratégico y en el Plan Operativo Anual de la próxima gestión.

4.4.1 Análisis FODA

Las fortalezas y debilidades del ambiente interno son las características de la AOPEB lo que somos capaces de hacer. Las oportunidades y amenazas que provienen del medio externo son las demandas que nos plantean el entorno, obstáculos y dificultades que pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta.

A continuación describimos los componentes anotados dentro la matriz FODA de la AOPEB.

CUADRO N° 7
MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversidad de sus afiliados en su naturaleza y su distribución geográfica ▪ Potencialidad de estructura operativa ▪ Representatividad frente al estado, la cooperación y la sociedad ▪ Patrimonio intangible de la AOPEB ▪ Experiencia acumulada en el personal ▪ Internalización de una política de género ▪ Infraestructura propia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocimiento nacional e internacional (Imagen y posicionamiento) ▪ Interés de la cooperación hacia AOPEB ▪ Apertura de los medios de comunicación ▪ Demandas de afiliación ▪ Ley 3525 promulgada
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concentración de acciones en una región y determinados productos ▪ Inexistencia de instancias operativas regionales ▪ Débil imagen de AOPEB al interior de los socios afiliados ▪ Dificultades de transmisión de información hacia las bases 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ AOPEB no tiene control sobre recursos humanos de los afiliados, receptores de acciones ▪ El riesgo de la politización de AOPEB ▪ Competidores potenciales ▪ Inestabilidad política y social

<ul style="list-style-type: none">▪ Afiliados no aprovechan las oportunidades que genera AOEPEB▪ Falta de acompañamiento en la implementación de las acciones (capacitación, asesoría)▪ La falta de ambientes por tener alquilado último piso del inmueble.▪ Falta de actualización de documentos administrativos	
--	--

FUENTE: Elaboración propia en base a los documentos existentes y al personal de la Institución

Realizando el análisis en esta matriz FODA nos permite detectar algunas deficiencias que citamos a continuación.

- En la institución se verifica la falta de actualización de instrumentos administrativos que defina las instancias de participación del personal.
- El alquiler del último piso del inmueble imposibilita desarrollar plenamente las actividades de la institución.
- En AOEPEB no están actualizadas ni normadas las funciones que cumple cada uno de los funcionarios de la institución.
- Por la ubicación geográfica de los afiliados débil imagen de AOEPEB al interior de los socios.
- Falta de acompañamiento en la implementación de las acciones (capacitación, asesoría), debido a la ubicación geográfica de los distintos afiliados de la institución.
- AOEPEB es reconocido a nivel nacional e internacional, los afiliados no aprovechan las oportunidades que genera.

CAPITULO V

PROPUESTA

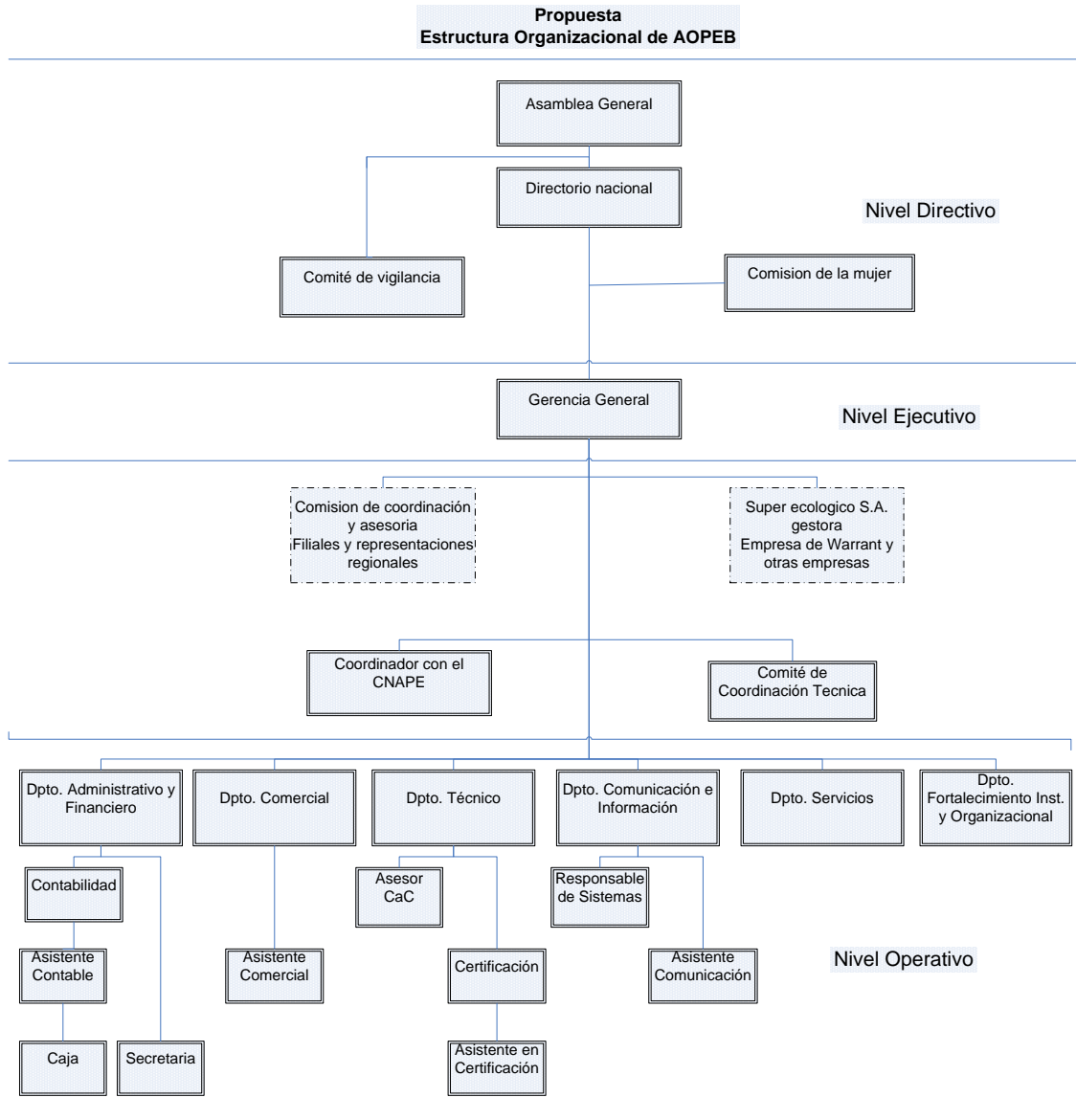
Concluido el trabajo en la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia, y tomando las actividades que se desarrollan habitualmente en la empresa se propone lo siguiente:

5.1 Organización

Considerando, que la organización se traduce en instrumentos que se denominan organigramas, reglamentos, manuales con la finalidad de organizar las actividades de las personas que interactúan en una empresa. Es que proponemos: El Manual de Organización de Funciones y el Manual de Procedimientos que han sido elaborados tomando en cuenta la nueva estructura organizacional propuesta, contribuyendo a las labores desarrolladas por el personal con relación a la especificación de funciones y procedimientos.

5.2 Estructura Orgánica de la AOPEB

Tomando en cuenta las características actuales de la AOPEB con relación a las actividades que realiza, se plantea la siguiente estructura orgánica en la que se determina los niveles jerárquicos y de autoridad y la respectiva departamentalización de las áreas funcionales de la institución.



Fuente: Elaboración Propia

5.2.1 Análisis Descriptivo de la Estructura Orgánica de la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia

Tomando las características actuales de la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia, se plantea la siguiente estructura orgánica en la que se determina tres niveles jerárquicos y de autoridad que actúan como sistemas en la administración de la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia y que han servido como parámetros guía para la distribución de funciones en el modelo organizacional presentado, estos niveles son:

- **Nivel directivo:** Asamblea General de Socios, Comité de Vigilancia, Directorio Nacional y Comisión de la Mujer
- **Nivel ejecutivo:** Gerente General
- **Nivel operativo:** Jefe del departamento Administrativo y Financiero y sus dependientes, Jefe del departamento Técnico y sus dependientes, Jefe del departamento Comercial y sus dependientes, Jefe del departamento de Comunicación e información y sus dependientes, Jefe del Departamento de Servicios y el Jefe del Departamento Fortalecimiento Institucional y Organizacional.

La explicación de la situación observada en los tres niveles jerárquicos planteados es la siguiente:

5.2.1.1 Nivel Decisional:

Este nivel comprende a las instancias máximas de la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia.

- La Asamblea General de Socios; es la Máxima Autoridad de Decisión de la Institución.

- El Directorio Nacional; hace cumplir el Estatuto Orgánico y las resoluciones de la Asamblea General.
- El Comité de Vigilancia; es la instancia de fiscalización delegada por el asamblea General para garantizar los objetivos de la Asociación.
- La Comisión de la Mujer; Es una instancia deliberativa y prepositiva que aborda temas de genero y equidad, en la definición de políticas, estrategias y acciones de la Asociación.

5.2.1.2 Nivel Ejecutivo

El nivel ejecutivo estas bajo la responsabilidad de Gerente General

- El Gerente General; es el representante legal de la asociación planifica, dirige y controla las distintas actividades institucionales e interinstitucionales de la AOPEB

5.2.1.3 Nivel Operativo

En este nivel esta compuesto por 6 departamentos con sus respectivos responsables, que detallamos a continuación:

- Departamento Administrativo y Financiero; esta integrado por:
 - Un Jefe del Departamento; su función principal es, preparar lineamientos generales de trabajo para cada uno de los departamentos de la Organización en coordinación con las diferentes unidades organizacionales.
 - Un Contador; es responsable de, llevar todos los registros contables de la AOPEB de una manera adecuada y organizada para ejercer un control apropiado, cumpliendo las disposiciones vigentes.

- Un Asistente Contable; esta encargado de, preparar y llevar los registros y transacciones contables diariamente con orden y eficiencia.
 - Una Cajera; su función principal es, perfeccionar el procedimiento de ingreso y egreso de dinero sea este en efectivo o cheques de la Asociación.
 - Una Secretaria; es responsable de, prestar apoyo administrativo a la Asociación en todo lo relacionado al despacho y recepción de correspondencia.
- Departamento Comercial; Esta conformada de la siguiente manera:
- Un Jefe del Departamento; su función principal es promocionar y publicitar los productos ecológicos a través de un atrevido plan de marketing para coadyuvar en la apertura del mercado nacional, también coordinara ferias nacionales e internacionales.
 - Un Asistente Comercial; que esta encargado de, implementar los procesos de capacitación del departamento
- Departamento Técnico; que esta integrada de la siguiente por:
- Un Jefe del Departamento; su función principal es, Brindar al afiliado asesoramiento técnico en normas y certificación. Coadyuvar en la incidencia política del movimiento ecológico de Bolivia. Coordinación y facilitación interinstitucional técnica
 - Un Asesor en Procesos de Capacitación CaC; Su función principal es, apoyar y mejorar los procesos de capacitación participativa, implementación de sistemas de seguimiento a recursos humanos formados, sistematización de experiencias.
 - Un Responsable en Certificación; Su función principal es, brindar asesoramiento a los productores ecológicos en relación al sistema

de control interno, de esta manera tener productos que cumplan con normas establecidas.

- Un Asistente en Certificación; Apoyo en la implementación y adecuación de herramientas de los Sistemas de Control Interno de producción ecológica, para la certificación Nacional.

➤ Departamento de Comunicación e Información; esta integrada por:

- Un Jefe del Departamento; tiene como función principal, Desarrollar e implementar las estrategias institucionales para el logro de los objetivos del departamento.
- Un Asistente en Comunicación; Colabora en la planeación y ejecución de campañas de propaganda y publicidad institucional, y de actividades del departamento.
- Un Responsable de Sistemas; esta encargado de, Brindar soporte técnico a la Asociación y a los centros de información TIC. Ejecución de proyectos relacionados con las NTICs.

➤ Departamento de Servicios; esta conformado por:

- Un Jefe del Departamento; su función principal es la búsqueda de clientes y coordinación de la prestación de servicios y consultorías.

➤ Departamento de Fortalecimiento Institucional y Organizacional; Esta conformada de la siguiente manera:

- Un Jefe del Departamento; es responsable de desarrollo y fortalecimiento institucional de AOEPEB y sus afiliados.

5.3 Manual de Organización y funciones (Anexo de propuesta N° 1)

El propósito fundamental del manual de organización y funciones, es el de establecer una base legal para el funcionamiento de la empresa, determinándose los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la imprenta. De esta forma el manual contiene.

- El organigrama de la empresa.
- La definición clara de los objetivos generales de la empresa.
- La descripción de funciones de cada puesto de trabajo.
- Las atribuciones y limitaciones de los miembros de la empresa.

El presente manual de organización y funciones comprende en su elaboración a dos criterios básicos, como medio para determinar la estructura organizacional y el nivel de autoridad entre las diferentes áreas de la Asociación. El tipo de organización adoptada es la organización formal, esta estructura formal se adopta con el propósito, de dar cumplimiento a los planes y alcanzar los objetivos preestablecidos.

El manual de organización, deberá ser revisado con la periodicidad de un año, pudiéndose hacer esta antes del límite fijado en casos extraordinarios. Con la finalidad de contar con un manual actualizado el cual se adecue a los cambios del entorno.

Se establece la posibilidad de realizar modificaciones en el manual, conforme al tratamiento externo de organismos especializados en el ramo.

El presente manual, tendrá vigencia a partir de su aprobación por las autoridades pertinentes y con un tiempo de duración indefinida.

Su difusión se efectuara a todos los niveles de la institución, donde se les facilitara toda la informaron pertinente, según la actividad que realizan en la Asociación.

5.4 Manual de Procedimientos (Anexo de Propuesta N° 2)

El manual, describe los procedimientos administrativos en base a las tareas más relevantes que se pudo identificar dentro de la empresa.

Para la descripción de estos procedimientos, se utilizaron flujogramas los cuales servirán de guía, posteriormente cuando se realice la implantación de los procedimientos.

Igualmente, se incluyeron formularios, que cumplen la función de complementar el manual de procedimientos, facilitando el seguimiento de cada actividad, logrando realizar un registro escrito de la aplicación del manual para cada trabajo.

El manual, tendrá vigencia a partir de su aprobación por las autoridades pertinentes y con un tiempo de duración indefinida.

Su difusión se efectuara a todos los niveles de la empresa. Con la prioridad de que el nivel operativo tenga en detalle el conocimiento de todo el manual.

5.5 Plan de Implementación

Una vez obtenida la aprobación de los manuales, por parte de Gerencia General, se procederá a la difusión de los mismos, realizando una demostración ilustrativa y explicativa a cerca de la funcionalidad de estas herramientas, describiendo el uso de formularios, el funcionamiento de flujogramas, la descripción del organigrama, la ubicación de cada una de las personas en la estructura organizacional y la descripción de sus funciones principales.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Se realizó una “Propuesta de Organización Administrativa en el Ámbito del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procedimientos para AOPEB”, mediante la concreción de lo siguiente:

- Se hizo un análisis de los instrumentos normativos y administrativos que regulan las actividades de AOPEB.
- Se actualizó el organigrama de AOPEB sobre la base de la información obtenida.
- Se identificó las funciones, los grados de dependencia y autoridad de cada una de las unidades organizacionales de la Asociación.
- Se elaboró procedimientos simples, claros y específicos para cada una de las operaciones que se realizan en la AOPEB.
- Se diseñó un plan de implementación mediante el cual el personal de asociación podrá conocer en forma precisa sus funciones, responsabilidades en los procedimientos, objetivos y planes de la AOPEB.
- Para facilitar el cumplimiento de las labores diarias en forma eficaz y eficiente se elaboró el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procedimientos de AOPEB.

6.2 Recomendaciones

Concluida la propuesta de Organización Administrativa en el Ámbito del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procedimientos, se consideran establecer las siguientes recomendaciones.

- La Máxima Autoridad Ejecutiva de la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia, apruebe el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procedimientos, como documentos formales y validos para su adecuación a la institución.
- El Gerente General en coordinación con el jefe del departamento Administrativo y Financiero asuman la responsabilidad por el proceso de implementación de los manuales.
- El jefe del departamento Administrativo y Financiero de la AOPEB regularizara y formalizara internamente la designación de los memorandum de los responsables de cada una de las instancias, especificando claramente el nombre del departamento y el nombre de la unidad organizacional.
- El jefe del departamento Administrativo y Financiero en coordinación con Gerencia General realizaran una continua evaluación y actualización de los instrumentos administrativos de la Asociación.

BIBLIOGRAFÍA

- KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz, Administración. “UNA PERSPECTIVA GLOBAL” Mc Graw Hill Naucalpan, México, 2004 Duodécima edición 804 Pág.
- CHIAVENATO Idalberto. “INTRODUCCIÓN A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION” Mc Graw Hill México Distrito Federal, 2004 Séptima Edición 562 Pág.
- BACH J. R. “DICCIONARIO ENCICLOPEDICO DE ADMINISTRACIÓN, ECONOMIA Y CONTABILIDAD” México Distrito federal Primera edición, 1983 97 Pág.
- GÓMEZ Cejas, Guillermo. “PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS” Editorial Prentice y May. México Distrito federal, Segunda edición, 205 Pág.
- KOONTS, Harold, O’DONELL, Cyrill y WEIHRICH, Heinz. “ADMINISTRACIÓN” Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. México, Octava edición, 1990.
- MOONEY y RILLEY. “INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN”. Grupo Editorial Iberoamericana. México Distrito Federal, Tercera edición, 1986.
- STONER, James, FREEMAN, Edward y Gilbert, Daniel. “ADMINISTRACION”. Naucalpan México, Sexta edición, 1996, 688 Pág.
- BENJAMIN, Franklin Enrique, “ORGANIZACIÓN DE EMPRESA”. Editorial Mc Graw Hill México Distrito Federal, Primera edición, 1998, 286 Pág.
- HERNANDEZ Roberto S. Fernandez C. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN Edit. Mc Grau Hill, México Distrito Federal, Tercera edición, 2003, 638 Pág.
- ARANDIA Lexin, MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN Y APRENDIZAJE, impreso en imprenta Catacora, Segunda Edición, La Paz – Bolivia, 1993
- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2007 – 2016 de AOPEB, La Paz – Bolivia, 2006

- ESTATUTO ORGANICO, Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia. Aprobada el 3 de Septiembre de 2005
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO Gaceta oficial de la Razón, La Paz Bolivia, 2002, 120 Pág.