

**RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA N° 073/2014**  
**La Paz, 12 de Noviembre de 2014**

**VISTOS Y CONSIDERANDO:**

Que el Decreto Supremo N° 0637, de 15 de septiembre de 2010, crea la Empresa Azucarera San Buenaventura - EASBA como Empresa Pública Nacional Estratégica EPNE, con personalidad jurídica y patrimonio propio, de duración indefinida, autonomía de gestión administrativa, financiera, legal y técnica, bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural.

Que el parágrafo I, del Artículo 3 del antes citado Decreto Supremo, determina que la EASBA está a cargo de un Gerente General designado mediante Resolución Suprema, quien será su Máxima Autoridad Ejecutiva.

Que la Resolución Suprema N° 05137 de 10 de febrero de 2011, dictada por el Excmo. Presidente del Estado Plurinacional de Bolivia, Evo Morales Ayma designa al ciudadano Lic. Ramiro David Lizondo Díaz como Gerente General de la Empresa Azucarera San Buenaventura - EASBA.

Que es atribución del Gerente General de la Empresa Azucarera EASBA, emitir Resoluciones Administrativas en el marco de su competencia, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 6, inciso j), del Decreto Supremo N° 0637, de 15 de septiembre de 2010.

Que la Ley 1178 en su artículo 7 señala que el Sistema de Organización Administrativa se definirá y ajustará en función de la Programación de Operaciones. Evitará la duplicidad de objetivos y atribuciones mediante la adecuación, fusión o supresión de las entidades, en seguimiento de los siguientes preceptos: b) Toda entidad pública organizará internamente, en función de sus objetivos y la naturaleza de sus actividades, los sistemas de administración y control interno de que trata esta ley.

Que el Artículo 20 de la norma precitada señala que todos los sistemas que trata la presente Ley serán regidos por órganos rectores, cuyas atribuciones básicas son: a) Emitir las normas y reglamentos básicos para cada sistema b) Fijar los plazos y condiciones para elaborar las normas secundarias o especializadas y la implantación progresiva de los sistemas, c) Compatibilizar o evaluar según corresponda, las disposiciones específicas que elaborará cada entidad o grupo de entidades que realizan actividades similares, en función de su naturaleza y la normativa básica y d) Vigilar el funcionamiento adecuado de los sistemas específicos desconcentrados o descentralizados e integrar la información generada por los mismos.

Que el Ministerio de Finanzas es la autoridad fiscal y órgano rector de los sistemas de Programación de Operaciones; Organización Administrativa; Presupuesto; Administración de Personal; Administración de Bienes y Servicios; Tesorería y Crédito Público; y Contabilidad Integrada. Estos sistemas se implantarán bajo la dirección y supervisión del Ministerio de Finanzas que participará en el diseño de la política económica y será responsable de desarrollar la política fiscal y de crédito público del Gobierno de lo señalado en el Artículo 22 de la Ley 1178.

Que, la norma anteriormente señalada en su artículo 27 indica que cada entidad del Sector Público elaborará en el marco de las normas básicas dictadas por los órganos rectores, los reglamentos específicos para el funcionamiento de los sistemas de Administración y Control Interno regulados por la presente Ley y los sistemas de Planificación e Inversión Pública. Corresponde a la máxima autoridad de la entidad la responsabilidad de su implantación.



Que mediante Informe Técnico EASBA-GAF-N° 417/2014 17 de Julio del 2014 con referencia al Reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA), en el que señala que el Reglamento ha sido elaborado en el marco de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa y el contenido mínimo establecido por el Órgano Rector, adecuándose a las características propias de la Empresa Azucarera San Buenaventura.

Que, a través de Nota MEFP/VPCF/DGNGP/UNPE/N°1930/2014 de fecha 18 de septiembre de 2014, en la que señala que el documento presentado es COMPATIBLE con las normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, aprobadas con Resolución Suprema N° 217055 de 20 de mayo de 1997, por tanto corresponde a su entidad aprobar el documento mediante Resolución Expresa.

Que mediante Informe Legal EASBA-DJ N° 172/2014 de fecha 12 de noviembre de 2014, la Dirección Jurídica concluye En mérito a la normativa Legal precedente, todo lo expuesto y habiéndose cumplido el procedimiento correspondiente para la COMPATIBILIZACIÓN con las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, aprobada con Resolución Suprema N° 217055 de 20 de mayo de 1997 y el Reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA) de la Empresa Azucarera San Buenaventura de acuerdo a Nota MEFP/VPCF/DGNGP/UNPE/N°1930/2014 de fecha 18 de septiembre de 2014. Se puede concluir que el mencionado Reglamento, es un instrumento necesario para regular y operativizar el funcionamiento del Sistema de Organización Administrativa de la Empresa Azucarera San Buenaventura. Por lo que este documento es jurídicamente procedente y no contraviene disposición legal vigente

**POR TANTO:**

El Gerente General de la Empresa Azucarera San Buenaventura – EASBA, en ejercicio de las atribuciones conferidas por la normativa vigente.

**RESUELVE:**

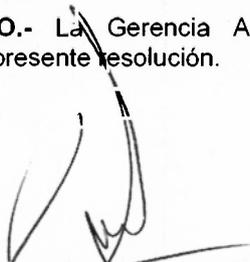
**PRIMERO.-** Se aprueba los Informes Técnico EASBA-GAF-N° 417/2014 de 17 de julio del 2014 y legal EASBA-DJ N° 172/2014 de fecha 12 de noviembre de 2014, que sustenta técnica y legalmente la aprobación de la Reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA) de la Empresa Azucarera San Buenaventura.

**SEGUNDO.-** Aprobar el **Reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA) de la Empresa Azucarera San Buenaventura**, que consta de IV Capítulos y 25 Artículos. Compatibilizado y aprobado a través de Nota MEFP/VPCF/DGNGP/UNPE/N°1930/2014 de fecha 18 de septiembre de 2014.

**TERCERO.-** La Gerencia Administrativa Financiera, deberá remitir una copia del Reglamento Especifico de Organización Administrativa RE-SOA de la EASBA a la Dirección General de Normas de Gestión Pública, para su registro y archivo.

**CUARTO.-** La Gerencia Administrativa Financiera, queda encargada de dar cumplimiento a la presente resolución.

Regístrese, comuníquese, cúmplase.



**Fdo. Ramirez Lizondo Diaz**  
Gerente General

Empresa Azucarera San Buenaventura – EASBA



REGLAMENTO ESPECÍFICO  
DEL SISTEMA DE  
ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

ELABORADO  
COMPATIBILIZADO  
APROBADO

REGLAMENTO APROBADO MEDIANTE RESOLUCION ADMINISTRATIVA N° 073/2014 DE FECHA 012 DE NOVIEMBRE DE 2014





- f) Resolución Suprema N° 217055 del 20 de mayo de 1997, que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.

#### **Artículo 4.- Aprobación y vigencia del Reglamento**

El Reglamento Específico de la Empresa Azucarera San Buenaventura y sus modificaciones, será aprobado a través de Resolución Administrativa emitida por el Gerente General, previa compatibilización por el Órgano Rector del Sistema de Organización Administrativa.

#### **Artículo 5.- Revisión y actualización del Reglamento**

El presente Reglamento está sujeto a revisión anual por la Gerencia Administrativa Financiera.

En caso de que se considere necesario, dependiendo de la experiencia de su aplicación, de la dinámica administrativa, de las modificaciones de la Estructura Organizacional de la Empresa Azucarera San Buenaventura y de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (SOA), podrá ser ajustado.

#### **Artículo 6.- Responsable de la elaboración del Reglamento Específico e implantación del Sistema de Organización Administrativa**

En el marco de lo dispuesto por el artículo 27 de la Ley N° 1178, la implantación de este sistema es responsabilidad del Gerente General de EASBA.

El Gerente Administrativo Financiero EASBA es responsable de su ejecución y del seguimiento de la implantación.

El análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional de EASBA es también responsabilidad de los Responsables de las áreas y unidades organizacionales de la empresa, Coordinadores de Programas y/o Proyectos, así como de todos los servidores públicos de la empresa, en su ámbito de competencia.

Las funciones de emisión de instructivos, coordinación, evaluación, seguimiento y consolidación de la ejecución de los procesos de análisis, diseño e implantación del diseño organizacional serán realizadas por la Gerencia Administrativa Financiera.

#### **Artículo 7.- Cláusula de previsión**

En caso de advertirse omisiones, contradicciones y/o diferencias en la interpretación del Reglamento Específico de la EASBA, estas serán solucionadas en los alcances y previsiones de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, aprobadas mediante Resolución Suprema N° 217055 de fecha 20 de mayo de 1997.



## CAPITULO II ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

### Artículo 8.- Objetivo del proceso de Análisis Organizacional

Tiene como objetivo evaluar la estructura organizacional de EASBA, respecto al desarrollo de sus competencias y al logro de objetivos establecidos en el POA en el marco del Plan Nacional de Desarrollo y del Plan Estratégico Empresarial.

### Artículo 9.- Marco de referencia para el Análisis Organizacional

Constituyen fuentes de información referencial, para realizar el análisis organizacional:

- a) Decreto Supremo N° 637 del 15 de agosto de 2010, que crea la Empresa Azucarera San Buenaventura - EASBA;
- b) Decreto Supremo N° 1409 del 20 de noviembre de 2012, que amplía las competencias de la EASBA;
- c) Resolución Suprema N° 217055 Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa;
- d) Plan Nacional de Desarrollo;
- e) Plan Estratégico Empresarial;
- f) Programa de Operaciones Anual de la gestión pasada y/o el actual;
- g) Seguimiento y Evaluación del Programa de Operaciones Anual;
- h) Manual de Organización y Funciones;
- i) Manual de Procesos y Procedimientos;
- j) Informes de Auditoría;

### Artículo 10.- Proceso del Análisis Organizacional

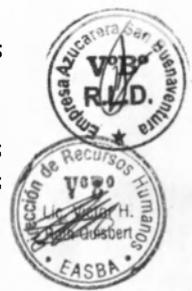
El Análisis Organizacional deberá incluir el análisis retrospectivo, el análisis prospectivo y la formalización del análisis organizacional:

#### I. Análisis Retrospectivo

Deberá efectuarse la evaluación cuantitativa y cualitativa de los resultados alcanzados en la gestión pasada, respecto a lo programado, estableciendo si la estructura organizacional ha coadyuvado al logro de los objetivos propuestos en el Programa Operativo Anual.

El análisis retrospectivo deberá realizarse con base a los siguientes criterios:

- a) La calidad de los bienes y/o servicios proporcionados por EASBA, respecto a las necesidades de los destinatarios y la relación costo/beneficio.
- b) La efectividad de los procesos y procedimientos, valorando: la efectividad de los mismos, el grado de satisfacción de los usuarios, su orientación a los objetivos empresariales.



- c) La consistencia de las operaciones desarrolladas por áreas y unidades organizacionales, programas y proyectos, con los procesos y procedimientos determinados en el ámbito de sus competencias y nivel jerárquico.
- d) La formalización de los canales de comunicación.
- e) La información generada en cuanto a oportunidad, claridad, confiabilidad.
- f) La flexibilidad de la estructura organizacional, ante cambios del entorno interno y externo, así como ante contingencias que ocasionaron desvíos de la programación y objetivos propuestos.

El análisis retrospectivo deberá realizarse de forma conjunta con el análisis de situación del Sistema de Programación de Operaciones, entre Gerencia Administrativa Financiera y las diferentes áreas y/o unidades organizacionales de EASBA.

## II. Análisis Prospectivo

Deberá evaluarse la situación futura que deberá afrontar EASBA para lograr los objetivos que se planteen en el Programa de Operaciones Anual de la próxima gestión, con el fin de detectar si existe la necesidad de realizar ajustes o cambios a la estructura organizacional.

El análisis prospectivo se realizará una vez que se tengan definidos y aprobados los objetivos del POA para la siguiente gestión.

El análisis prospectivo deberá realizarse con base a los siguientes criterios:

- a) Ser estratégico, en la medida que refleje los alcances del Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Estratégico Institucional.
- b) Estar enmarcado en el Presupuesto de Recursos y Gastos programados
- c) Multidimensional, en cuanto considera y analiza tendencias globales, regionales y locales.
- d) Multisectorial, en cuanto analiza los impactos del desarrollo social, económico, cultural y tecnológico del país en la entidad.

A tal efecto, las Gerencias y las Unidades Organizacionales, en coordinación con la Gerencia Administrativa Financiera, analizarán y expondrán las modificaciones propuestas en materia de estructura, servicios, procesos, procedimientos, coordinación y otros aspectos organizacionales, adecuando la estructura a las actividades que ejecutarán y las funciones que desempeñarán para el logro de los objetivos de la próxima gestión.



### III. Resultado y formalización del Análisis Organizacional

Los resultados y conclusiones del análisis organizacional deberán ser formalizados en el documento del Análisis Organizacional, que contenga las recomendaciones que sirvan de insumo para la toma de decisiones por las instancias correspondientes, que pueden considerar:

- a) Adecuar, fusionar, suprimir y/o crear áreas y unidades organizacionales en función de lograr los objetivos propuestos.
- b) Reubicar unidades dentro de la misma estructura.
- c) Redefinir canales y medios de comunicación interna.
- d) Redefinir instancias de coordinación interna y de relación interinstitucional.
- e) Rediseñar procesos.

#### Artículo 11.- Análisis Coyuntural

La estructura organizacional también podrá ser ajustada parcial o totalmente, cuando sea necesario en base a un análisis coyuntural a fin de responder a cambios del entorno que afecten el ejercicio de la gestión y/o al cumplimiento de los objetivos. El Gerente General deberá aprobar tanto el informe de análisis como la propuesta de ajuste en el menor tiempo posible.

#### Artículo 12.- Unidad responsable del proceso de análisis organizacional

La Gerencia Administrativa Financiera es responsable del proceso de Análisis Organizacional en coordinación con las áreas y/o unidades de EASBA.

El documento final del Análisis Organizacional deberá ser consolidado por la Gerencia Administrativa Financiera, para su aprobación y posterior conocimiento del Gerente General de EASBA.

En caso de requerirse personal técnico especializado, se podrá recurrir al concurso de otros servidores de la propia empresa o a la contratación de consultoría.

#### Artículo 13.- Período de ejecución del proceso de análisis organizacional

El Análisis Organizacional, debe efectuarse durante el mes de julio de cada gestión, periodo que podrá ser modificado de acuerdo a los plazos establecidos para la elaboración del POA o de acuerdo a requerimiento.



### CAPÍTULO III DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL

#### Artículo 14.- Objetivo del proceso de diseño o rediseño organizacional

Tiene por objeto diseñar y/o ajustar la estructura organizacional de EASBA, con base en las recomendaciones del análisis organizacional, y/o a los objetivos y atribuciones planteados en los Decretos Supremos Nros. 637 y 1409, el Plan Nacional de Desarrollo y en el Plan Estratégico Empresarial.

Los resultados que se obtengan del proceso de diseño o rediseño organizacional, deberán permitir a EASBA, adoptar una estructura organizacional apropiada y bien dimensionada para alcanzar los objetivos de gestión y satisfacer las necesidades de sus usuarios.

#### Artículo 15.- Proceso de diseño o rediseño organizacional

- I. Este proceso se iniciará tomando como base las conclusiones y recomendaciones resultado del proceso de análisis organizacional, siendo su coordinación responsabilidad de la Gerencia Administrativa Financiera.

Las etapas contempladas en el Rediseño Organizacional son las siguientes:

- a) Identificación de los usuarios de EASBA y las necesidades de productos;
- b) Identificación y evaluación de los productos y servicios prestados;
- c) Diseño o rediseño de los procesos, resultados e indicadores;
- d) Identificación de unidades y conformación de áreas organizacionales que llevarán a cabo las operaciones especificando su ámbito de competencia;
- e) Niveles Jerárquicos, asignación de Autoridad y Dependencia Jerárquica;
- f) Clasificación de Unidades Organizacionales;
- g) Alcance de Control;
- h) Unidades desconcentradas.

#### II. Identificación de los Usuarios de EASBA y las necesidades de productos (bienes y/o servicios)

Se considera usuario a toda persona, unidad, sistema u organización que utiliza los productos de los procesos que se desarrollan en EASBA, de acuerdo al ámbito de su mandato legal, Plan Estratégico, Programa Operativo Anual y otras disposiciones



legales relacionadas y conexas.

Todas las dependencias de EASBA: Gerencias y otras Unidades Organizacionales incluyendo programas y proyectos, deberán identificar el segmento de los usuarios internos y externos de los productos y servicios emergentes de las competencias establecidas para la empresa, identificando sus requerimientos, a fin de crear nuevos servicios o rediseñar los existentes, todo en función al marco legal que establece las competencias y alcances de los mismos.

Los usuarios identificados podrán ser:

- i. Usuarios internos, constituidos por las áreas y/o unidades organizacionales de EASBA.
- ii. Usuarios externos, constituidos por el público en general, productores agrícolas, empresas que adquieren los bienes y servicios que produce o presta EASBA, actores sociales relacionados con el sector, cooperación internacional, municipios, prefecturas y otras instituciones relacionadas con la Empresa.

### III. Identificación de los Servicios que satisfacen las necesidades

Los productos y servicios ofertados y efectivamente prestados a usuarios externos y/o internos, deberán ser catalogados y evaluados en función de la demanda de los usuarios y de su contribución a los objetivos estratégicos y de gestión de EASBA

### IV. Diseño o rediseño de los Procesos, Resultados e Indicadores

En esta etapa se procederá al diseño de los procesos necesarios para la generación de productos de EASBA, que coadyuven al logro de los objetivos y satisfagan las necesidades de los usuarios, según las actividades inherentes a estos procesos, su carácter secuencial, las unidades encargadas de su realización y los requerimientos de recursos, de manera que cumplan con las características de calidad, cantidad, oportunidad y frecuencia.

El diseño o rediseño deberá considerar las siguientes modalidades:

- a) A nivel de grandes operaciones, cuando su ejecución no requiera un procedimiento específico y su frecuencia no sea rutinaria.
- b) A nivel de operaciones menores, cuando su ejecución requiera un procedimiento específico, su frecuencia hace que sea de carácter rutinario, haciendo viable su estandarización.

Los resultados del proceso de diseño o rediseño deberán permitir la eliminación de las operaciones y las tareas ineficientes, superpuestas o duplicadas, buscando simplificar y optimizar aquellas que están dirigidas a satisfacer a sus usuarios.

### V. Identificación de Unidades y conformación de Áreas Organizacionales que llevarán a cabo las operaciones especificando su ámbito de competencia



En base a las operaciones que componen los diferentes procesos para el logro de los productos y servicios que ofrece EASBA y a la identificación de los usuarios y de sus necesidades, deberán establecerse y/o ajustarse las distintas unidades organizacionales de la empresa. Para este efecto las mismas podrán ser agregadas, desagregadas, de acuerdo a su especialidad, con ámbitos de competencia claramente definidos.

Deberá limitarse la creación de áreas organizacionales, velando que no exista duplicidad de funciones y atribuciones, tanto horizontal como verticalmente, y en sujeción a lo establecido en los Decretos Supremos Nros. 637 y 1409.

La agrupación de unidades que guarden relación entre sí dará lugar a la conformación de un área organizacional, cuyo ámbito de competencia deberá estar claramente delimitado.

De acuerdo a la función desarrollada, se ubicará a las unidades en una escala que permita su atención, control y supervisión, estructurando a la Empresa en niveles jerárquicos que permitan asignar la autoridad y responsabilidad determinada.

## VI. Niveles Jerárquicos, asignación de Autoridad y Dependencia Jerárquica

La definición de niveles jerárquicos de la Empresa, obedecerá a lo establecido en los Decretos Supremos Nros. 637 y 1409, en su condición de Empresa Pública Nacional Estratégica - EPNE, reconociendo los siguientes niveles jerárquicos dentro de su estructura organizacional:

- i. **Nivel Directivo:** en el cual se establecen los objetivos, políticas y estrategias de la institución.

Corresponde a este nivel la Gerencia General de EASBA.

- ii. **Nivel Ejecutivo:** en el cual se aplican las políticas y se toman decisiones para el funcionamiento de la Empresa de acuerdo a los lineamientos definidos en el nivel directivo.

Corresponden a este nivel: Las Gerencias de Área, Direcciones Operativas y de Asesoramiento, Jefatura de Auditoría Interna.

También corresponden a este nivel los Órganos Consultivos, cuya función principal será asesorar a la Máxima Autoridad Ejecutiva - MAE.

- iii. **Nivel Operativo:** donde se ejecutan las operaciones de EASBA.

Conformado por las unidades técnicas operativas dependientes de los niveles directivo y ejecutivo.



A cada unidad organizacional se le asignará la autoridad lineal y/o funcional necesaria para la gestión de las operaciones asignadas con relación a su jerarquía. Asimismo, se definirá la dependencia jerárquica de la unidad en función a las características de sus operaciones.

## VII. Clasificación de Unidades Organizacionales

Las Áreas y Unidades Organizacionales de EASBA se clasificarán por su contribución al logro de los objetivos estratégicos y de gestión, se clasificarán de acuerdo a los siguientes criterios:

- Sustantivas: Cuyas funciones contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Incluye a unidades sustantivas temporales: Que cumplen funciones que contribuyen al logro de objetivos en un periodo de tiempo determinado, en el marco de los convenios y contratos especiales que definen sus características de operación.

- Administrativas: Cuyas funciones contribuyen indirectamente al cumplimiento de los objetivos de la institución y prestan servicios a las unidades sustantivas para su funcionamiento.
- De Asesoramiento: Cumplen funciones de carácter consultivo y no ejercen autoridad lineal sobre las demás unidades.

A cada área y unidad organizacional deberá asignarse la autoridad lineal y/o funcional necesaria para la gestión de las operaciones asignadas según su jerarquía. Asimismo, deberá definirse la dependencia jerárquica del área y unidad en función a las características de sus operaciones.

## VIII. Alcance de control

Con el objeto de lograr un eficiente alcance de control, el número de unidades y equipos de trabajo dependientes de otras unidades organizacionales, será:

- a. En Gerencia General: Gerencias de Área, Departamentos de Asesoramiento y Unidades de Apoyo.
- b. En las Gerencias de Área de un máximo de cuatro Unidades.
- c. En las Direcciones hasta un máximo de cinco Unidades.

En tal sentido, la definición de la estructura organizacional considerará la naturaleza, complejidad e importancia de las funciones de cada unidad.



En caso de surgir una nueva actividad se contemplará como primera alternativa su asignación a una de las unidades existentes, considerando para ello la naturaleza de las acciones de éstas.

#### **IX. Unidades Desconcentradas**

Es una dependencia de la estructura a la que se delega la necesaria capacidad decisoria y operativa en unidades administrativas, ubicadas en diferentes puntos geográficos del país, para facilitar y agilizar la solución de asuntos de su competencia, prestando un mejor servicio a los usuarios, en términos de costo, oportunidad y calidad.

Corresponde a la Gerencia General de EASBA la aprobación, mediante Resolución Administrativa, de las unidades organizacionales creadas, en base a una justificación técnica y económica, objetivos definidos, ámbito de competencia, funciones específicas y grado de autoridad.

#### **X. Unidades organizacionales para programas y proyectos**

Para la ejecución de programas y proyectos, se podrán crear unidades organizacionales, siempre que las funciones de estos programas y proyectos no puedan ser ejecutadas por otras unidades de la Empresa. La vigencia de dichas unidades estará limitada al cumplimiento de sus objetivos.

La creación de programas y proyectos especiales será factible, en la medida en que garanticen una mejor prestación de servicios en términos de oportunidad, costo, calidad y sobre todo contribución al logro de objetivos de gestión y estratégicos definidos en EASBA. Asimismo, será procedente cuando respondan a iniciativas de orden coyuntural, con resultados concretos y presupuestos definidos o condicionados por la disponibilidad de recursos.

La creación de estos programas y proyectos deberán ser autorizados con Resolución Administrativa de la o el Gerente General, en base a un informe técnico que establezca los objetivos, ámbito de competencia, organización interna, funciones específicas y los niveles de coordinación y financiamiento de estos programas y proyectos.

### **Artículo 16.- Comunicación y Coordinación Organizacional**

I. La comunicación y coordinación organizacional comprende:

- a) La definición de canales y medios de comunicación,
- b) Determinación de instancias de coordinación interna,
- c) Definición y formalización de tipos e instancias de relación interinstitucional.

II. La definición de canales y medios de comunicación:



Una vez definidas las áreas y unidades organizacionales, se establecerán los canales y medios de comunicación, según el tipo de información que se maneja, de acuerdo a los siguientes criterios:

- a) Por el establecimiento de relaciones de autoridad lineal y funcional, con carácter recíproco y que deberán ser utilizados permanentemente.
- b) Por la especificación de las características de la información que se genera, la cual debe ser útil y adecuada para todos los usuarios y para el proceso de toma de decisiones.
- c) Por el establecimiento de la periodicidad y el medio oral o escrito; en caso de ser escrito, deberá determinarse claramente el contenido y la forma (narrativa, estadística o gráfica) de la información a transmitir.

d) Por el tipo de información a transmitir:

- i. **Descendente:** cuando la información fluye de los niveles superiores de la estructura organizacional siguiendo el orden de jerarquía y el conducto regular.

Este tipo de comunicación deberá necesariamente efectuarse por escrito en forma de resoluciones administrativas, memorandos, notas internas, instructivos, comunicados internos, circulares, correos electrónicos u otros instrumentos que deben establecerse previamente.

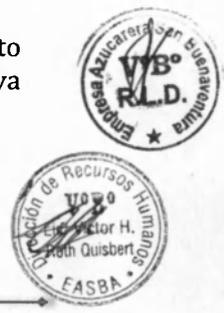
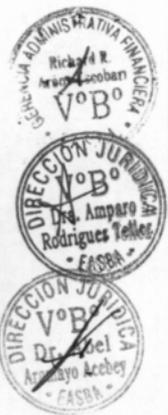
- ii. **Ascendente:** cuando la comunicación fluye de los niveles inferiores de la estructura organizacional para los superiores, respetando el orden jerárquico y siguiendo el conducto regular.

Esta información debe ser transmitida en través de informes, notas internas, correos electrónicos y otros instrumentos previamente definidos.

- iii. **Cruzada:** se da entre una unidad organizacional y otra de nivel jerárquica menor, igual o superior, es decir, el mensaje no sigue el canal descendente y/o ascendente, si no que emplea una comunicación directa a fin de lograr rapidez y comprensión en la información que se desea transmitir, por lo que es importante determinar qué tipo de información será en forma cruzada.

e) La regularidad del tipo de información que se transmite, clasificando la misma considerando su importancia, destino y tipo en:

- i. **Información confidencial:** cuando se establezca que todo documento o asunto es confidencial y que será supervisado directamente por la autoridad ejecutiva de mayor jerarquía, manteniendo un control directo del mismo.



- ii. Información rutinaria: Es la información que fluye por toda la empresa y se refiere a la generada por los procedimientos que se desarrollan en el cumplimiento de las tareas inherentes a cada área o unidad organizacional.

### III. Determinación de instancias de coordinación interna:

EASBA de acuerdo a sus requerimientos, podrá crear las instancias de coordinación interna, para el tratamiento de asuntos de competencia compartida entre áreas y unidades, que no pudieran resolverse a través de gestiones directas: pueden ser consejos, comités, comisiones o se designarán responsables que realicen labores de coordinación interna.

Toda relación directa y necesaria de coordinación que surja de estas instancias deberá estar estipulada como función específica de las unidades organizacionales que corresponda al Manual de Organización y Funciones de la Empresa.

Las instancias de coordinación que se conformen se clasificarán en:

- a) Para la conformación de Consejos, EASBA se limitará a lo dispuesto en los Decretos Supremos Nros. 637 y 1409 y otras inherentes a la organización de la empresa.
- b) Comités, cuya función será la de establecer acciones y procesos y procedimientos de trabajo enmarcados en los objetivos empresariales; podrán ser informativos, de asesoramiento o de resolución de problemas. Tendrán la potestad de recomendar soluciones y estarán conformados por personal de nivel ejecutivo y operativo. Estos comités podrán ser permanentes o temporales.
- c) Comisiones, que se conformarán con el propósito de cumplir una misión específica a cuyo término se disolverán. Estos podrán estar conformados por personal de diferentes niveles de la estructura de EASBA y pueden ser de carácter técnico o administrativo.
- d) La creación de una instancia de coordinación interna en EASBA, cualquiera fuera ésta, deberá contar con un instrumento que establezca:
  - i. Las funciones específicas que debe desempeñar;
  - ii. La unidad organizacional encargada de la instancia;
  - iii. El carácter temporal o permanente;
  - iv. La periodicidad de las sesiones;
  - v. Documentación de la evidencia de sus decisiones.

### IV. Definición y formalización de tipos e instancias de relación interinstitucional

Las relaciones interinstitucionales de EASBA, en el ámbito de sus competencias y funciones, pueden ser de complementación, cuando EASBA interactúa con otra entidad en el tratamiento de asuntos de interés compartido.



Dependiendo de su objetivo, duración y características operativas, estas relaciones deberán ser formalizadas mediante convenios específicos, Resolución Administrativa, estableciendo claramente las competencias específicas de las entidades involucradas.

Cuando la Resolución Administrativa sea considerada requisito previo a la firma de convenios, notas reversales u otros documentos contractuales, se gestionarán instrumentos jurídicos de mayor jerarquía como las Resoluciones Biministeriales, Resoluciones Ministeriales, Resoluciones Supremas y Decretos Supremos según corresponda.

#### **Artículo 17.- Servicio al usuario**

La Gerencia Administrativa Financiera, en coordinación con las demás unidades de EASBA, deberá generar mecanismos de orientación que faciliten las gestiones de los usuarios, como ser letreros que contengan en forma literal o gráfica del flujo de un trámite u otras tecnologías de información y comunicación.

También se pueden definir canales y medios que permitan la resolución de asuntos individuales de los usuarios y de interés público para la recepción, registro, canalización y seguimiento de sugerencias, reclamos, denuncias o cualquier otro asunto similar.

#### **Artículo 18.- Formalización y aprobación de Manuales**

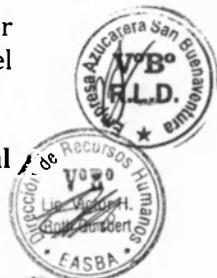
El diseño organizacional se formalizará en el Manual de Organización y Funciones y en el Manual de Procesos y Procedimientos, los cuales deberán ser aprobados mediante Resolución Administrativa expresa.

- a) El Manual de Organización y Funciones, debe contener información sobre las disposiciones legales que regulan la estructura, los objetivos empresariales, el organigrama, el nivel jerárquico y relación de dependencia de las áreas y/o unidades organizacionales, funciones inherentes a cada una de las ellas y las relaciones intra e interinstitucionales.
- b) El Manual de Procesos y Procedimientos debe describir la denominación y objetivo del proceso, las normas de operación, la descripción del proceso y sus procedimientos, los diagramas de flujo, los formularios.

#### **Artículo 19.- Unidad responsable de diseño organizacional**

La Gerencia Administrativa Financiera es responsable de coordinar, consolidar y formalizar en un documento, todo el proceso de diseño o rediseño organizacional. La aprobación del Diseño Organizacional es responsabilidad de la Gerencia General.

#### **Artículo 20.- Período de tiempo para la ejecución del proceso de diseño organizacional**



Cuando se establezca la necesidad de encarar un proceso de diseño o rediseño organizacional, producto del análisis organizacional realizado en la elaboración del POA, este podrá ejecutarse durante del mes de julio de la misma gestión, coincidiendo con la preparación del Programa Operativo Anual de la empresa, que podría requerir de una estructura organizacional ajustada a sus necesidades y procesos para que tal estructura funcione.

En caso de que este proceso sea producto de un análisis de coyuntura, se realizará de acuerdo al cronograma establecido por la Gerencia Administrativa Financiera.

#### **CAPÍTULO IV**

### **IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

#### **Artículo 21.- Objetivo del proceso de implantación del diseño o rediseño organizacional**

La implantación del diseño o rediseño organizacional tiene por objeto la aplicación de la nueva estructura organizacional en EASBA con la finalidad de cumplir con los objetivos definidos en el POA y las medidas de mejoramiento administrativo.

#### **Artículo 22.- Plan de implantación**

Para la implantación de la estructura organizacional obtenida como resultado del análisis y diseño organizacional descrito en los artículos anteriores, deberá elaborarse un plan de implantación que deberá ser aprobado por el Gerente General, conteniendo:

- a) **Objetivos y estrategias de implantación:** Se deberá establecer los resultados que se espera alcanzar en la implantación de la estructura organizacional adoptada, incluyendo la descripción de las actividades que se desarrollarán para alcanzar dichos objetivos.
- b) **Cronograma:** Se deberá determinar las fechas y los plazos en que se llevarán a cabo las actividades de implantación.
- c) **Recursos:** Se deberá definir los recursos humanos, materiales y financieros que se estimen necesarios para implantar el plan.
- d) **Responsables de la implantación:** se establecerán los responsables involucrados de cada unidad de EASBA.
  - De la aprobación y aplicación del plan de implantación: La Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) de la entidad.
  - Del diseño de la implantación: La Gerencia Administrativa Financiera.



- De la ejecución global: Las Gerencias y Unidades Organizacionales, Áreas Operativas y todos los funcionarios de la Empresa Azucarera San Buenaventura.
  - Del control, seguimiento y evaluación de los resultados: la Gerencia General, por medio de la Gerencia Administrativa Financiera.
- e) Programa de difusión: La Gerencia Administrativa Financiera en coordinación con la Unidad involucrada, diseñará programas de difusión y orientación mediante manuales, guías o instructivos, a fin de internalizar, adiestrar y/o capacitar a funcionarios involucrados, sobre los cambios que se van a introducir en la estructura organizacional de EASBA.
- f) Seguimiento: Deberá realizarse acciones de seguimiento para realizar los ajustes necesarios en la estructura que está implantada y funcionando.

### **Artículo 23.- Requisitos para la implantación**

Es un requisito para la implementación del Sistema de Organización Administrativa la puesta en marcha del Programa de Operaciones Anual, sus bases estratégicas, asimismo es fundamental contar con recursos humanos, físicos y financieros previstos.

### **Artículo 24.- Unidad organizacional responsable de la ejecución del proceso de implantación del diseño o rediseño organizacional**

El proceso de implantación estará dirigido, coordinado y supervisado por la Gerencia Administrativa Financiera procederá a la implementación del diseño organizacional en coordinación con las áreas y/o unidades organizacionales involucradas.

### **Artículo 25.- Período de tiempo para la ejecución del proceso de implantación del diseño o rediseño organizacional**

La implantación de la estructura diseñada o rediseñada, deberá realizarse máximo hasta el primer trimestre del año, luego del proceso de diseño o rediseño organizacional. La implantación podrá proporcionar los elementos para realizar cambios en el Programa Operativo Anual, si corresponde, conforme lo establecen las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones.

