



**ebih**

EMPRESA BOLIVIANA DE INDUSTRIALIZACIÓN  
DE HIDROCARBUROS

# REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (RE-SOA)

Cochabamba - Bolivia



**REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE  
ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**



## CONTENIDO

### CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES

<b>ARTÍCULO 1.</b> (CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN).....	1
<b>ARTÍCULO 2.</b> (OBJETO DEL REGLAMENTO).....	1
<b>ARTÍCULO 3.</b> (ALCANCE DEL REGLAMENTO).....	1
<b>ARTÍCULO 4.</b> (BASE LEGAL).....	1
<b>ARTÍCULO 5.</b> (APROBACIÓN Y VIGENCIA).....	2
<b>ARTÍCULO 6.</b> (RESPONSABLES DE LA ELABORACIÓN, IMPLANTACIÓN Y APLICACIÓN DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA) .....	2
<b>ARTÍCULO 7.</b> (REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (RE-SOA)) .....	2
<b>ARTÍCULO 8.</b> (CLAUSULA ESPECIAL DE PREVISIÓN).....	3
<b>ARTÍCULO 9.</b> (INTERRELACIÓN CON LOS OTROS SISTEMAS REGULADOS POR LA LEY N° 1178) .....	3

### CAPÍTULO II ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

<b>ARTÍCULO 10.</b> (OBJETIVO DEL PROCESO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL)....	4
<b>ARTÍCULO 11.</b> (MARCO DE REFERENCIA PARA EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL) .....	4
<b>ARTÍCULO 12.</b> (PROCESO DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL) .....	5
<b>ARTÍCULO 13.</b> (UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCESO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL) .....	6
<b>ARTÍCULO 14.</b> (PERÍODO DE EJECUCIÓN DEL PROCESO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL) .....	7



### **CAPÍTULO III DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL**

<b>ARTÍCULO 15.</b> (DEFINICIÓN) .....	7
<b>ARTÍCULO 16.</b> (METODOLOGÍA DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL) .....	7
<b>ARTÍCULO 17.</b> (CONFORMACIÓN DE LAS ÁREAS Y UNIDADES ORGANIZACIONALES) .....	8
<b>ARTÍCULO 18.</b> (COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN INTERNA).....	11
<b>ARTÍCULO 19.</b> (FORMALIZACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL).....	14
<b>ARTÍCULO 20.</b> (UNIDAD RESPONSABLE DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL).....	14
<b>ARTÍCULO 21.</b> (PERIODO DE TIEMPO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL) .....	15

### **CAPÍTULO IV IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

<b>ARTÍCULO 22.</b> (DEFINICIÓN) .....	15
<b>ARTÍCULO 23.</b> (OBJETO DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL) .....	15
<b>ARTÍCULO 24.</b> (PLAN DE IMPLEMENTACIÓN) .....	15
<b>ARTÍCULO 25.</b> (ETAPAS DE LA IMPLANTACIÓN) .....	16
<b>ARTÍCULO 26.</b> (UNIDAD ORGANIZACIONAL RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL).....	16
<b>ARTÍCULO 27.</b> (PERIODO DE TIEMPO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL).....	17



## **REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA BOLIVIANA DE INDUSTRIALIZACIÓN DE HIDROCARBUROS – EBIH**

### **CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES**

#### **ARTÍCULO 1. (CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN)**

Es el proceso mediante el cual se ordena y distribuye el trabajo, la responsabilidad, la autoridad, los medios y recursos entre los miembros de una organización, a objeto de que estos puedan lograr de manera eficiente los objetivos planificados.

#### **ARTÍCULO 2. (OBJETO DEL REGLAMENTO)**

El Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA), tiene el objeto dar operatividad al funcionamiento del Sistema de Organización Administrativa (SOA), para optimizar la estructura organizacional de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos - EBIH, orientándola al logro de los objetivos institucionales con mayor eficiencia y eficacia, mediante una estructura orgánica dinámica y flexible ante cambios internos y del entorno externo que se producen en los ámbitos económico, político, social y tecnológico y que afecten a la EBIH.

#### **ARTÍCULO 3. (ALCANCE DEL REGLAMENTO)**

El presente Reglamento es de aplicación obligatoria en todas las áreas y unidades organizacionales de la EBIH.

#### **ARTÍCULO 4. (BASE LEGAL)**

Constituyen la base legal del presente Reglamento, las siguientes disposiciones:

- a) Ley N° 1178, de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales.
- b) Reglamento de Responsabilidad por la Función Pública, aprobado mediante Decreto Supremo N° 23318-A de 3 de noviembre de 1992,
- c) Decreto Supremo N° 26237 del 29 de junio del 2001 que modifica los artículos 12, 14 al 16, 18, 21 al 31 y 67 del Reglamento de Responsabilidad por la Función Pública.
- d) Decreto Supremo N° 0368 del 25 de noviembre de 2009, que define las atribuciones, estructura orgánica, patrimonio y fuentes de financiamiento de la EBIH.
- e) Resolución Suprema N° 217055 del 20 de mayo de 1997, de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.



## **ARTÍCULO 5. (APROBACIÓN Y VIGENCIA)**

El RE - SOA de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos - EBIH será compatibilizado por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, para que posteriormente sea aprobado y entre en vigencia mediante Resolución de Directorio.

## **ARTÍCULO 6. (RESPONSABLES DE LA ELABORACIÓN, IMPLANTACIÓN Y APLICACIÓN DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO 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 de la/el Gerente General de la EBIH.

La Gerencia de Planificación y Desarrollo, es responsable de su ejecución y seguimiento de la implantación.

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 de Planificación y Desarrollo en Coordinación con la Gerencia de Asuntos Administrativos y Financieros.

## **ARTÍCULO 7. (REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (RE-SOA))**

La Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos a través del Departamento Gestión Estratégica y Planificación Institucional en coordinación con la Gerencia de Asuntos Administrativos y Financieros revisará anualmente el presente Reglamento y de ser necesario lo actualizará, en base al análisis, su aplicación, la dinámica administrativa, el funcionamiento de otros sistemas y modificaciones de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa y a las observaciones y recomendaciones fundamentadas que formulen las diferentes Áreas y/o Unidades Organizacionales de la EBIH sin contravenir los principios que rigen las NB-SOA, las disposiciones legales vigentes y principios técnico generales en materia de organización.

Realizada la propuesta de modificación del Reglamento Específico, la EBIH remitirá dicha propuesta al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas para su compatibilización. Cumplida la misma y realizados los ajustes correspondientes se aprobará, mediante Resolución expresa de Directorio.



## **ARTÍCULO 8. (CLÁUSULA ESPECIAL DE PREVISIÓN)**

En caso de presentarse omisiones, contradicciones y/o diferencias en la interpretación del Reglamento Específico de la EBIH, éstas serán solucionadas dentro de los alcances y previsiones de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (NB-SOA), aprobadas mediante R.S. N° 217055 de fecha 20 de mayo de 1997.

## **ARTÍCULO 9. (INTERRELACIÓN CON LOS OTROS SISTEMAS REGULADOS POR LA LEY N° 1178)**

Para el funcionamiento del Sistema de Organización Administrativa, considera la existencia de otros sistemas regulados por la Ley N° 1178, desde la perspectiva de su relación directa e indirecta.

### **a) Relación directa**

#### **1) Con el Sistema de Programación de Operaciones (SPO)**

Porque el Sistema de Organización Administrativa (SOA), traduce en estructura organizacional, los objetivos de gestión sus operaciones, formulados en el marco del Sistema de Programación de Operaciones (SPO).

#### **2) Con el Sistema de Administración de Personal (SAP)**

El Sistema de Organización Administrativa establece una estructura organizacional, sus niveles jerárquicos y sus formas de coordinación, que el Sistema de Administración de Personal debe traducir en puestos y perfiles a ser cubiertos con los inventarios de personal considerando costos asociados.

#### **3) Con el Sistema de Control Gubernamental (SCG)**

Con el Sistema de Control Gubernamental que proporciona los mecanismos necesarios de control, para el análisis de eficacia y eficiencia de la gestión de la EBIH, en sus dos instancias de control interno y posterior.

### **b) Relación indirecta**

#### **1) Con el Sistema de Presupuestos (SP)**

Por el establecimiento de los límites y condiciones presupuestarias, en la asignación de recursos en función de las prioridades de gestión definidas y una organización administrativa adoptada por la EBIH.

#### **2) Con el Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)**

El Sistema de Administración de Bienes y Servicios brinda la información respecto



de los inventarios, costos y características de los recursos físicos y otros servicios intangibles, que son demandados desde las áreas organizacionales y sus objetivos.

**3) Con el Sistema de Tesorería (ST)**

Este Sistema proporciona información sobre los recursos financieros y las fuentes, para el cumplimiento de objetivos y la ejecución de las operaciones programadas por las áreas organizacionales.

**4) Con el Sistema de Contabilidad Integrada (SCI)**

Con el Sistema de Contabilidad Integrada para efectos de registro de las transacciones que resultan de la ejecución de las operaciones conducentes al logro de los objetivos. Por otra parte proporciona información para el seguimiento y evaluación del funcionamiento del sistema de Organización Administrativa, como para efectos de control interno.

## **CAPÍTULO II ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

### **ARTÍCULO 10. (OBJETIVO DEL PROCESO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL)**

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

### **ARTÍCULO 11. (MARCO DE REFERENCIA PARA EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL)**

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

- a) Resolución Suprema N° 217055, Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.
- b) Decreto Supremo N° 0368 de 25 de noviembre de 2009, que define las atribuciones, estructura orgánica, patrimonio y fuentes de financiamiento de la EBIH.
- c) Otras disposiciones legales vigentes.
- d) Plan Nacional de Desarrollo.
- e) Estrategia Boliviana de Hidrocarburos.
- f) Plan Estratégico Institucional.
- g) El Programa de Operaciones Anual de la gestión pasada y/o el actual.
- h) Seguimiento y Evaluación del Programa de Operaciones Anual.
- i) El Manual de Organización y Funciones (MOF).



- j) El Manual de Procesos y Procedimientos.
- k) Informes de Auditoría.

## **ARTÍCULO 12. (PROCESO DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL)**

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

- a) Análisis Retrospectivo**
  - 1) **Definición.**

Consiste en determinar en qué medida la estructura organizacional de la EBIH, contribuyó al logro de los objetivos contenidos en el Programa de Operaciones Anual.
  - 2) **Responsable.**

Gerencia de Planificación y Desarrollo a través del Departamento Gestión Estratégica y Planificación Institucional.
  - 3) **Plazos.**

Este proceso se realizará como parte del “análisis de situación” regulado en las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones y el Reglamento Específico de Programación de Operaciones de la EBIH. Asimismo se podrá realizar el proceso de análisis organizacional en el momento en que se considere oportuno y necesario, previa instrucción de la MAE o Autoridad delegada.
  - 4) **Procedimiento.**

El Departamento Gestión Estratégica y Planificación Institucional dependiente de la Gerencia de Planificación y Desarrollo, previa autorización de la MAE o Autoridad delegada, realizará el análisis retrospectivo, el documento conclusión será presentado a la Gerencia de Asuntos Administrativos y Financieros y será insumo para la formulación del POA de gestión.
  - 5) **Directrices para el Análisis retrospectivo.**

No siendo limitativo, el análisis considera los siguientes aspectos:

    - Si los servicios que presta la EBIH, responden a las necesidades de los usuarios dadas sus características.
    - Si los procesos que se llevan a cabo en la EBIH, garantizan los resultados previstos y que los objetivos responden a los establecidos



por la áreas organizacionales.

- Si las actividades desarrolladas por las Gerencias y Departamentos, guardan relación con los procesos y operaciones determinadas en el ámbito de sus competencias y nivel jerárquico.
- Si los canales de comunicación están formalmente establecidos, y si la información correspondiente observa las características de oportunidad, claridad y confiabilidad.

#### **6) Insumos del Análisis**

Son insumos para este proceso las disposiciones legales en vigencia, el Plan Estratégico Institucional de la EBIH, evaluaciones de Programas de Operaciones Anual, informes de auditorías y otros.

#### **b) Análisis Prospectivo**

Deberá evaluarse la situación futura que deberá afrontar la EBIH 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. Asimismo, la EBIH podrá realizar un análisis parcial de la organización administrativa, en el momento que considere oportuno, a fin de solucionar problemas de carácter coyuntural que se presenten en la empresa durante la gestión.

#### **c) Resultado y formalización del análisis organizacional**

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

- 1) Adecuar, fusionar, suprimir y/o crear áreas y unidades organizacionales en función de lograr los objetivos propuestos.
- 2) Reubicar unidades dentro de la misma estructura.
- 3) Redefinir canales y medios de comunicación interna.
- 4) Redefinir instancias de coordinación interna y de relación interinstitucional.
- 5) Rediseñar procesos.

### **ARTÍCULO 13. (UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCESO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL)**

El Departamento de Gestión Estratégica y Planificación Institucional dependiente de la



Gerencia de Planificación y Desarrollo, es responsable del proceso de Análisis Organizacional en coordinación con las áreas y/o departamentos de la EBIH.

El documento final del Análisis Organizacional deberá ser consolidado por el Departamento de Gestión Estratégica Planificación Institucional de la Gerencia de Planificación y Desarrollo, para posteriormente presentarlo a la/el Gerente General de la EBIH.

#### **ARTÍCULO 14. (PERÍODO DE EJECUCIÓN DEL PROCESO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL)**

El Análisis Organizacional, debe efectuarse entre la primera semana de junio y la primera del 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 15. (DEFINICIÓN)**

Es el proceso a través del cual, considerando los resultados del análisis organizacional de la EBIH, se deberá proceder a definir si la estructura vigente en la institución requiere de un rediseño o ajuste. La formalización del diseño organizacional que se adopte deberá estar dirigida hacia la definición de los niveles, áreas y unidades organizacionales y hacia la estructura de relaciones que deberá existir entre ellos (autoridad, responsabilidad, áreas de trabajo, relaciones funcionales o laterales y otras), con el fin de definir la estructura institucional que permita el logro de los objetivos de gestión en forma eficaz y eficiente.

#### **ARTÍCULO 16. (METODOLOGÍA DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL)**

Este proceso se iniciará tomando como base las conclusiones y recomendaciones resultado del proceso de análisis organizacional, siendo su coordinación responsabilidad del Departamento de Gestión Estratégica y Planificación Institucional dependiente de la Gerencia Planificación y Desarrollo. El proceso de diseño o rediseño organizacional sólo se iniciará con la autorización de la/el Gerente General de la EBIH, quien instruirá a la Gerencia de Planificación y Desarrollo, iniciar el proceso, pudiendo éste solicitar al área o unidad afectada por el rediseño, el apoyo y la información requeridas.

Las etapas contempladas en el Rediseño Organizacional son las siguientes:

- 1) Conformación de áreas y unidades organizacionales.



- 2) Comunicación y coordinación interna.
- 3) Relaciones interinstitucionales.
- 4) Formalización del diseño organizacional.

Cuando, producto del análisis organizacional (retrospectivo y/o prospectivo), se apruebe el diseño o rediseño organizacional, éste será ejecutado entre los meses de julio y septiembre.

## **ARTÍCULO 17. (CONFORMACIÓN DE LAS ÁREAS Y UNIDADES ORGANIZACIONALES)**

### **a) Identificación de los usuarios de la EBIH y las necesidades de productos (bienes y/o servicios).**

Se considera usuario a toda persona, unidad, sistema o institución que utiliza los productos de los procesos que se desarrollan en la EBIH, de acuerdo al ámbito de su competencia, establecido en el Decreto Supremo N° 0368, su Estatuto Orgánico, el Programa Operativo Anual y otras disposiciones legales relacionadas y conexas.

Los usuarios identificados podrán ser:

- 1) Usuarios internos, constituidos por las unidades organizacionales de la EBIH.
- 2) Usuarios externos, constituidos por otras instituciones y el público en general.

### **b) Identificación de los servicios que satisfacen las necesidades.**

Se elaborará un detalle de los productos que ofrece la EBIH, priorizando los mismos de acuerdo a los objetivos institucionales. Esta información servirá para ajustar los productos desarrollados de forma que cumplan con las demandas de los usuarios.

### **c) 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 EBIH, que coadyuven al logro de los objetivos y satisfagan las necesidades de los usuarios identificados. El diseño de los procesos será formalizado en el Manual de Procesos y Procedimientos, en el cual se deberá eliminar las operaciones ineficientes, buscando simplificar y optimizar aquellas que están dirigidas a satisfacer a sus usuarios. Se procederá al diseño de los procesos o procedimientos en forma general, de acuerdo a los requerimientos de la EBIH.

Las premisas de un proceso que se tomarán en cuenta, durante la etapa de diseño o rediseño son las siguientes:



El contenido de un proceso, debe describir la secuencia lógica de las distintas operaciones de que se compone, señalando: quién lo hace, qué se hace, cómo se hace, cuándo se hace y cuánto tiempo tarda en realizarse la operación.

Los procesos seleccionados para ser descritos hasta nivel de procedimientos, seguirán al menos las siguientes etapas:

- 1) Ordenamiento lógico y secuencial de las tareas necesarias para llevar a cabo la operación.
- 2) Identificación de los insumos que requieren los procedimientos y sus especificaciones.
- 3) Identificación de la unidad responsable de la ejecución de cada tarea.
- 4) Descripción de los registros, formularios u otros impresos a utilizarse.

#### **d) Identificación y conformación de áreas y unidades organizacionales.**

En base a las operaciones componentes de los diferentes procesos, se identificarán y conformarán las unidades organizacionales necesarias para ejecutarlas, de acuerdo a la especificación y división del trabajo. Concluida esta etapa, se conformarán las áreas organizacionales, agrupando las unidades que se relacionan entre sí para determinar su ámbito de competencia. Posteriormente, se diseñará la estructura orgánica de la EBIH.

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

#### **e) Niveles Jerárquicos, asignación de Autoridad y Dependencia Jerárquica.**

La definición de niveles jerárquicos de la EBIH, obedecerá a lo establecido en el Decreto Supremo N° 0078 y al Estatuto Orgánico de la EBIH, en su condición de Empresa Pública Nacional Estratégica - EPNE, reconociendo los siguientes niveles jerárquicos dentro de su estructura organizacional:

- 1) **Nivel Directivo:** en el cual se establecen los objetivos, políticas y estrategias de la EBIH. Corresponde a este nivel el Directorio de la EBIH.
- 2) **Nivel Ejecutivo:** en el cual se aplican las políticas y se toman decisiones para el funcionamiento de la EBIH de acuerdo a los lineamientos definidos en el nivel directivo.



Corresponden a este nivel: La Gerencia General, las Gerencias de Área y los Departamentos Transversales.

También corresponden a este nivel las asesorías, cuya función principal será asesorar a la Máxima Autoridad Ejecutiva - MAE.

3) **Nivel Operativo:** donde se ejecutan las operaciones de la EBIH.

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.

**f) Clasificación de unidades organizacionales.**

Las unidades organizacionales de la EBIH se clasificarán de acuerdo a los siguientes criterios:

- 1) **Sustantivas**, cuyas funciones contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos de la institución.
- 2) **Administrativas**, cuyas funciones contribuyen indirectamente al cumplimiento de los objetivos de la institución y prestan servicios a las unidades sustantivas para su funcionamiento.
- 3) **De asesoramiento**, que cumplen funciones de carácter consultivo y no ejercen autoridad lineal sobre las demás unidades.

**g) 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:

- 1) En Gerencia General: Gerencias de Área, Asesorías y Jefaturas de Departamento.
- 2) En las Gerencias de Área de un máximo de cuatro unidades organizacionales.

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.

#### **h) Desconcentración.**

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 la EBIH 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.

#### **i) Unidades organizacionales para proyectos.**

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

La creación de 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 la EBIH. 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 proyectos deberán ser autorizados con Resolución Administrativa de la o el Gerente General de la EBIH, 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 18. (COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN INTERNA)**

La comunicación y coordinación organizacional comprende:

#### **a) Definición de los canales y medios de comunicación.**

Una vez definidas las unidades y áreas organizacionales, se definirán los canales y medios de comunicación de acuerdo al tipo de información, que hagan coherente el accionar de la EBIH, de acuerdo a lo siguiente:



- 1) Los canales de comunicación formal se establecerán a través de las relaciones de autoridad de línea y funcional; las cuales tendrán carácter recíproco y deberán ser utilizadas permanentemente.
- 2) Se especificarán las características de la información que se genera, la cual debe ser útil y adecuada para todos los usuarios y para el proceso de la toma de decisiones.
  - **Descendente.-** Entendiéndose por tales, los que se utilizan cuando la comunicación fluye de los niveles superiores de la estructura organizacional hacia los niveles inferiores, siguiendo el orden de jerarquía y el conducto regular.
  - **Ascendente.-** Cuando la comunicación fluye de los niveles inferiores de la estructura organizacional para los niveles superiores, respetando el orden jerárquico y siguiendo el conducto regular.
  - **Cruzada.-** La comunicación cruzada se da entre una unidad organizacional y otra de nivel jerárquico menor, igual o superior, es decir, el mensaje no sigue el conducto regular, sino que emplea una comunicación directa a fin de lograr rapidez y comprensión en la información que se desea transmitir. Se debe determinar qué tipo de información será en forma cruzada.
- 3) El tipo de información que se transmite regularmente se clasificará considerando su importancia, destino y tipo en:
  - **Información confidencial.-** Se establecerá que todo documento o asunto confidencial, sea supervisado directamente por la autoridad ejecutiva de mayor jerarquía, manteniendo un control directo del mismo.
  - **Información rutinaria.-** Es la información que fluye por toda la organización y se refiere a la generada por los procedimientos que se desarrollan en el cumplimiento de las tareas inherentes a cada unidad funcional.

**b) Instancias de coordinación interna.**

Las instancias de coordinación se crearán para el tratamiento de asuntos, entre áreas o unidades organizacionales conformando equipos de trabajo. Dependiendo de las funciones asignadas pueden clasificarse en:



1) **Comités:** Son equipos de trabajo creados para el cumplimiento de funciones como ser guiar y dar consejo, con la potestad de recomendar soluciones. Estos pueden tener carácter:

- **Informativo, de asesoramiento o de resolución de problemas.**
- **Ejecutivos**, que podrán presentar sus sugerencias en materia administrativa y estarán conformados por miembros pertenecientes al nivel ejecutivo de la empresa.
- **Especiales**, se conforman para realizar un trabajo concreto, es decir, no tratan asuntos rutinarios.
- **Mixto**, se conforman para coordinar las actividades de dos o más comités.

Con relación al tiempo de vigencia de cada uno de los mencionados, pueden ser permanentes o transitorios.

2) **Comisiones:** Se crearán con el objeto de cumplir una misión específica, al término de la cual se disolverán en forma inmediata.

Todas estas instancias deben contar con los instrumentos legales para su creación en el cual se establecerá:

- El objetivo de la instancia de coordinación.
- Las funciones específicas.
- La unidad encargada de la instancia.
- El carácter temporal o permanente.
- La periodicidad de las sesiones.

**c) Definición y formalización de tipos e instancias de relación interinstitucional.**

Las relaciones interinstitucionales de la EBIH, en el ámbito de sus competencias y funciones, pueden ser de complementación, cuando la EBIH 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 no sea considerada requisito suficiente para la firma de convenios, notas revérsales u otros documentos contractuales, se gestionarán instrumentos jurídicos de mayor jerarquía como las Resoluciones de Directorio, Resoluciones Supremas y Decretos Supremos según corresponda.

#### **ARTÍCULO 19. (FORMALIZACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL)**

El diseño organizacional se formalizará en el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos y procedimientos, los cuales serán aprobados por el Directorio mediante Resolución de Directorio.

##### **a) Manual de Organización y Funciones.**

Contiene información sobre la estructura diseñada, los objetivos y funciones inherentes a cada una de las unidades y áreas organizacionales establecidas, precisando la relación de dependencia de cada una de ellas respecto a las demás, los medios y canales de comunicación, las instancias de coordinación y las relaciones inter e inter institucionales.

##### **b) Manual de Procesos y Procedimientos.**

Describe las operaciones componentes de los procesos que se ejecutan en la EBIH, cuando sea necesario se utilizarán diagramas de flujo.

El Manual incluirá para los procesos: su denominación, objetivo, normas de operación, la descripción y la secuencia lógica de sus operaciones.

El Manual señalará para cada procedimiento: su denominación; objetivo (s); insumos; responsables; registros, formularios u otros impresos, orden lógico y secuencial de sus tareas y flujogramas.

#### **ARTÍCULO 20. (UNIDAD RESPONSABLE DE DISEÑO ORGANIZACIONAL)**

La Gerencia de Planificación y Desarrollo a través del Departamento Gestión Estratégica y Planificación Institucional, es responsable de coordinar, consolidar y formalizar el proceso de diseño o rediseño organizacional en coordinación con la Gerencia de Asuntos Administrativos y Financieros y la Gerencia General de la EBIH.



## **ARTÍCULO 21. (PERIODO DE TIEMPO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE DISEÑO O REDISEÑO 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 iniciarse en octubre hasta diciembre. En caso de que este proceso sea producto de un análisis de coyuntura, se realizará de acuerdo al cronograma establecido por la Gerencia de Planificación y Desarrollo.

## **CAPÍTULO IV IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

### **ARTÍCULO 22. (DEFINICIÓN)**

Es el conjunto de actividades requeridas para aplicar las medidas de mejoramiento administrativo establecidas en la etapa de diseño o rediseño organizacional.

### **ARTÍCULO 23. (OBJETO DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL)**

La implantación del diseño o rediseño organizacional tiene por objeto la aplicación de las medidas de mejoramiento administrativo establecidas en la etapa de diseño o rediseño organizacional.

### **Artículo 24. (PLAN DE IMPLEMENTACIÓN)**

Aprobado el diseño o rediseño organizacional por la o el Gerente General, se deberá proceder a formular un plan de implantación que, es el proceso mediante el cual se ajusta la estructura organizacional en la EBIH de modo que ésta se ajuste al Programa de Operaciones Anual (POA) y que deberá contar con la participación de los niveles de dirección, ejecutivo y operativo de acuerdo a sus funciones.

Para la implantación del diseño o rediseño organizacional, se elaborará un plan de implantación que deberá ser aprobado por la/el Gerente General, que deberá incluir:

- 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 la EBIH.
- e) **Programa de difusión:** Se tiene que diseñar programas de difusión y orientación mediante manuales, guías o instructivos, a fin de internalizar, adiestrar y/o capacitar a funcionarios involucrados, sobre los cambio que se van a introducir en la estructura organizacional de la EBIH.
- f) **Seguimiento:** Deberá realizarse acciones de seguimiento para realizar los ajustes necesarios en la estructura que está implantada y funcionando.

#### **ARTÍCULO 25. (ETAPAS DE LA IMPLANTACIÓN)**

- a) Aprobación del plan de implementación por el o la Gerente General de la EBIH, que procederá una vez que el Directorio apruebe el diseño organizacional, mediante la aprobación del Manual de Organización y Funciones, Manual de Procesos y Procedimientos.
- b) Puesta en marcha del POA, sus bases estratégicas y la disponibilidad de recursos humanos, físicos y financieros previstos, como requisito para iniciar el plan de implementación.
- c) Difusión del Manual de Organización y Funciones, Manual de Procesos y Procedimientos y/u otro material diseñado para tal fin.
- d) Orientación, adiestramiento y/o capacitación de los funcionarios involucrados.
- e) Aplicación del plan de implementación.
- f) Seguimiento para realizar los ajustes necesarios.

#### **ARTÍCULO 26. (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 de Planificación y Desarrollo, que procederá a la implementación del diseño organizacional en coordinación con las áreas y/o unidades organizacionales involucradas.



**ARTÍCULO 27. (PERIODO DE TIEMPO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL)**

La implantación del diseño o rediseño organizacional, cuando sea producto del análisis organizacional planteado en la elaboración del POA, se realizará hasta el primer trimestre del año.

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.