

CAPITULO I

HERRAMIENTAS ORGANIZACIONALES

1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Hoy en día se reconoce que la sabiduría y la intuición por si solas no son suficientes para guiar el destino de una organización, existe una presión cada vez mayor hacia la gerencia, debido a que los cambios ocurren con demasiada rapidez, así mismo para que puedan responder adecuadamente a las contingencias e imprevistos con mayor exactitud y rapidez, se debe optar por la planificación estratégica.

Para los autores Donnelly, Gibson, Ivancevich:

*“Es un proceso que incluye el examen de las condiciones del mercado; las necesidades del consumidor; las fuerzas y debilidades competitivas; las condiciones sociopolíticas, legales y económicas; los desarrollos tecnológicos y la disponibilidad de recursos que llevan a las oportunidades o amenazas específicas que enfrentan la organización”.*¹

Para otros autores Henry Mintzberg y James Brian Quinn, en el campo de la administración, la planificación estratégica:

*“Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez la secuencia coherente de las acciones a realizar”.*²

¹ Donnelly y otros, DIRECCION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS, 8ª Edición, Addison Wesley Iberoamericana, Buenos Aires, Argentina, 1994, pág. 172

² Mintzberg, Henry y Quinn James Brian, EL PROCESO ESTRATEGICO, 2ª Edición, Prentice Hall, México, 1993, pág. 5

De manera similar, para Stephen R. y Coulter M.:

*“Es el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y estrategia que gobernara la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos”.*³

Podemos concluir, que la planificación estratégica es una secuencia de procedimientos analíticos y de evaluación con el fin de formular una estrategia deliberada y los medios para aplicarla. Así mismo esta debe incluir el establecimiento de objetivos o metas, el análisis del entorno y de los recursos de las organizaciones para poder aprovechar las oportunidades del entorno y hacer frente a las amenazas a partir de las debilidades y fortalezas de sus recursos.

1.1.1 Proceso de la planificación estratégica

Dentro del proceso de la planificación estratégica se tiene cinco componentes, que son:

1.1.1.1 Misión

Se considera la imagen actual que enfoca los esfuerzos de la organización para conseguir los propósitos o fines institucionales, es así que varios autores la definen de la siguiente manera:

Para Donnelly y otros autores dicen que:

*“Las declaraciones sobre la misión deben corresponder a una visión a largo plazo sobre lo que la organización quiere llegar a ser, la única meta que las distinguen de organizaciones similares, es responder a las siguientes preguntas ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿Qué debe ser?”.*⁴

³ Robbins, Stephen y Coulter Mary, ADMINISTRACION, 8a Edición, Pearson Educación, México, 2005, pág. 163

⁴ Donnelly y otros, Ob. Cit., pág.174

Al respecto Koontz nos dice:

“La misión, en ocasiones también llamado el propósito, es la respuesta a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio?”.⁵

Según Fred David:

“Es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en los términos de producto y mercado. Esto responde a la pregunta básica que se hacen todos los estrategas ¿Cuál es nuestro negocio?”.⁶

Así mismo este autor indica que la misión se basa en los siguientes *nueve elementos*⁷:

1. **Clientes:** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. **Productos/Servicios:** ¿Cuáles son los principales productos y servicios de la empresa?
3. **Mercado:** ¿Dónde compete la empresa?
4. **Tecnología:** ¿Cuál es la tecnología primordial de la empresa?
5. **Interés por la supervivencia, crecimientos y rentabilidad:** ¿Qué objetivos estratégicos o fines debe alcanzar la empresa?
6. **Filosofía:** ¿Cuáles son las creencias, valores y aspiraciones de la empresa?
7. **Concepto de sí misma:** ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa?
8. **Interés por la imagen pública:** ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales comunitarios y ambientales?
9. **Interés por los empleados:** ¿se recomienda a los empleados como un activo valioso de la empresa?

⁵ Koontz, Harold y otros, ADMINISTRACION UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL, 13ª Edición, McGraw-Hill, China, 2008, pág. 135

⁶ Fred, David, CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA, 5ª Edición, Prentice-Hall Hispano Americana, México, 1997, pág. 90

⁷ Idem, pág. 18

Podemos decir que la misión o propósito es un elemento fundamental de la planificación estratégica, puesto que para elaborarla se debe tomar en cuenta un aspecto clave que es, entender en que negocio se encuentra la empresa, es decir definir la razón de ser de la organización.

1.1.1.2 Visión

Se enfoca hacia donde desea llegar la empresa en un futuro y como debe ser, algunos autores la conceptualizan de la siguiente manera:

Para Fred David:

“La declaración de la visión contesta a la pregunta ¿Qué queremos ser?”.⁸

Según Koontz y otros autores:

“La visión debe contestar a la siguiente pregunta: ¿En qué queremos convertirnos?”⁹

Nosotras la definimos como la imagen compartida de las personas que constituyen la organización sobre el futuro de la misma, es decir a donde la empresa quiere llegar en un determinado tiempo.

1.1.1.3 Objetivos

El primer elemento necesario para que exista una empresa, está constituido por la existencia de objetivos, varios autores coinciden en las siguientes definiciones:

Para Koontz y Weihrich:

“Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades”.¹⁰

⁸ Fred, David, Ob. Cit., pág. 91

⁹ Koontz Harold y otros, Ob. Cit., pág. 134

¹⁰ Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, ELEMENTOS DE ADMINISTRACION, 5a Edición, Mc Graw-Hill Interamericana, México, pág. 71

De manera similar Fred David los define:

*“Como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica”.*¹¹

Según Donnelly y otros indican que:

*“Los objetivos son las metas de la misión de una organización las cuales tratan de lograr por medio de las operaciones en proceso dentro de la organización”.*¹²

Por lo tanto, concluimos que los objetivos son propósitos o metas de la misión de una organización, las cuales tratan de especificar los resultados que se esperan e indicar el punto final de lo que debe hacerse para alcanzarlos.

1.1.1.4 Políticas

Al igual que lo que pretenden los objetivos, las políticas existen en una jerarquía y en todos los niveles de la organización.

Según Mintzberg y Quinn las políticas:

*“Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Estas reglas, muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos y específicos”.*¹³

¹¹ Fred, David, Ob. Cit, pág. 10

¹² Donnelly y otros, Ob. Cit., pag.177

¹³ Mintzberg, Henry y Quinn, James Brian, Ob. Cit., pág.5

Así mismo para Fred David:

*“Las políticas son el medio que se usara para alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados”.*¹⁴

Como conclusión decimos que las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, sirven de guía para tomar decisiones, deben estar interrelacionadas y contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa. Las políticas se establecen de una manera clara lo que se puede o no hacer para alcanzar dichos fines.

1.1.1.5 Estrategias

Las organizaciones las necesitan para que les indiquen como lograr los objetivos y como luchar por la misión de la organización, por lo cual se define que es estrategia.

Los autores Donnelly, Gibson, Ivancevich, nos dicen que:

*“El papel de la estrategia en la planificación consiste en identificar los enfoques generales que la organización utiliza para lograr sus objetivos, así como las opciones sobre las principales direcciones que la organización puede tomar para alcanzarlos”.*¹⁵

Según Fred David:

*“Son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo”.*¹⁶

De manera similar Koontz y Weihrich dicen que es como:

*“Un tipo de plan, que denota casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios”.*¹⁷

¹⁴ Fred, David, Ob. Cit., pág.12

¹⁵ Donnelly y otros, Ob. Cit., pág. 179

¹⁶ Fred, David, Idem, pág. 11

Como podemos ver, estos autores coinciden en que la estrategia es un medio para alcanzar objetivos, propósitos y metas planteadas por la organización. También las estrategias muestran cómo una institución pretende llegar a cumplir de la mejor manera con sus objetivos.

1.2 ORGANIZACIÓN

Las organizaciones son difíciles de observar. Sin embargo la vida de las personas está conformada por una infinidad de interacciones con otras personas y con organizaciones.

A menudo se afirma que las personas capaces puedan hacer funcionar cualquier patrón organizacional. También es indudable que tanto las personas capaces como las dispuestas a cooperar trabajen en conjunto, con efectividad, si saben que tareas cumplir y si conocen entre sí sus funciones. El objeto de la organización es hacer que cada uno de los miembros conozca qué actividades son las que van a ejecutar.

1.2.1 Definición de Organizar

Se estudiara Organizar como función del proceso administrativo, la cual se ocupa de escoger qué tareas deben realizarse, quién las tiene que hacer, cómo deben agruparse, quién se reporta a quién y dónde deben tomarse las decisiones.

Según Koontz *define organizar*¹⁸ como:

- *Identificación y clasificación de las actividades requeridas.*
- *Agrupamiento de las actividades necesarias para alcanzar objetivos.*
- *Asignación de cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.*
- *Disposición de coordinación horizontal (o al mismo nivel organizacional, o uno similar) y verticalmente (como entre las oficinas corporativas, división y departamento) en la estructura de la organización.*

¹⁷ Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, Ob. Cit., pág. 50

¹⁸ Koontz, Harold y otros, Ob. Cit., pág. 204.

Por otro lado, Según la *teoría neoclásica se define organizar*¹⁹ como:

- *Dividir el trabajo*
- *Agrupar actividades en una estructura lógica*
- *Designar personas para su ejecución*
- *Asignar los recursos*
- *Coordinar los esfuerzos*

Para Juan Carlos Fresco organizar es:

*“El proceso de acción creativa de ordenar a la empresa, delimitar la autoridad, responsabilidad y derecho de los miembros, definir estrategias institucionales, identificar las variables que puedan afectar directamente a la organización. Este proceso debe ser permanente y está a cargo de quienes dirigen las organizaciones”.*²⁰

Considerando las opiniones de los diferentes autores, organizar consiste en definir un conjunto de tareas asignadas, establecer acciones para lograr un fin y garantizando la coordinación entre las personas.

Así mismo podríamos decir que organizar al ser parte del proceso administrativo es una función importante que contribuye al normal funcionamiento de la empresa.

1.2.2 Definición de Organización

La palabra organización puede ser utilizada por diferentes corrientes de la administración. Por tanto estudiaremos a la organización como una entidad o empresa.

¹⁹ Apuntes de Clase, Materia Historia del Pensamiento Administrativo, 1º Semestre, Marzo, 2008, pág 236.

²⁰ Fresco, Juan, ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA, Macchi, Buenos, Aires Argentina, 1991, pág. 56

Richard Daft la define de la siguiente manera:

*“Las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas por metas, están diseñadas como sistema de actividad deliberadamente coordinada y estructurada y están vinculadas con el entorno”.*²¹

Así mismo, Según Gibson y otros:

*“Una organización es una unidad coordinada que consta de al menos dos personas que trabajan para lograr una meta o un conjunto de metas comunes”.*²²

Robbins y Coulter nos dice al respecto que:

*“El termino organización se refiere a una entidad que tiene una finalidad definida, personas o integrantes y alguna estructura deliberada”.*²³

De las definiciones anteriores consideramos que toda organización tiene una estructura, personas que trabajan en ella para alcanzar un objetivo o propósito. Entonces se podría decir que es una unidad social, donde un equipo de personas trabajan para perseguir un fin en común.

1.3 TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Se conocen dos tipos de organización, formal e informal, ambos tipos se encuentran en una organización, a continuación se detallan cada una de ellas:

1.3.1 Organización Formal

La organización formal permite al personal trabajar en forma eficaz, contribuyendo a las metas del grupo y guiar hacia el establecimiento de una adecuada organización. Varios autores nos dan su opinión.

²¹ Daft, Richard, TEORIA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL, 9ª Edición, Thomson, México, 2007, pág. 10

²² Gibson, James y otros, ORGANIZACIONES, 12ª Edición, McGraw-Hill, México 2007, pág. 5

²³ Robbins, Stephen y Coulter, Mary, Ob. Cit., pág. 16

Según Koontz y otros definen la organización formal como:

*“La estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada”.*²⁴

Por otro lado, Según la teoría neoclásica:

*“Es la organización planeada o la que está definida en el organigrama, instituida por la dirección y comunicada a todos por medio de los manuales de organización”.*²⁵

Fernando Fernández de manera similar indica:

*“Organización formal es la oficial, representada generalmente en el organigrama”.*²⁶

Tomando en cuenta las definiciones de organización formal, se destaca que la misma se caracteriza por tener una estructura oficial y definida es decir, duraderas y planeadas, que a su vez posee normas, reglamentos y procedimientos.

Por lo tanto la organización formal es esencial para cualquier tipo de organización apoyado en las herramientas organizacionales puesto que permite un trabajo serio y eficiente.

1.3.2 Organización Informal

Las organizaciones informales dependiendo de su grado pueden afectar positiva o negativamente a cualquier empresa.

²⁴ Koontz, Harold y otros, Ob. Cit., pág. 205.

²⁵ Apuntes en Clase, Materia Historia del Pensamiento Administrativo, Ob. Cit., pág. 235

²⁶ Fernández, Fernando, DIRECCION Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS PRIVADAS Y PUBLICAS, pág. 196

Sobre este concepto Koontz y otros nos dicen:

*“Es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí”.*²⁷

La Literatura Neoclásica indica lo siguiente:

*“Organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas establecidas a desempeñarse en sus cargos”.*²⁸

Por otra parte Fernando Fernández menciona:

*“La organización informal es la que espontáneamente establecen los empleados, operarios o gerentes reuniéndose por afinidades, ideologías, simpatías, posiciones favorables o desfavorables a las jerarquías superiores, ideales, costumbres y por muchos otros factores, tanto de grupo como de índole del trabajo o de comunicación.”*²⁹

Como conclusión podemos decir que una organización informal se destaca por que no tiene una estructura oficial, son flexibles y espontaneas. A veces es opositora y negativa, sin embargo suelen contribuir al rendimiento en el trabajo por medio de la integración social de los trabajadores.

1.4 AUTORIDAD Y PODER

Antes de concentrarnos en la autoridad dentro de la organización, será útil distinguir entre autoridad y poder.

²⁷ Koontz, Harold y otros, Ob. Cit., pág. 206.

²⁸ Apuntes en Clase, Materia Historia del Pensamiento Administrativo, Ob. Cit., pág. 235

²⁹ Fernández, Fernando, Ob. Cit., pág. 196

1.4.1 Poder

El poder puede ser un instrumento efectivo para el ejercicio de la autoridad y la influencia, esto muchas veces permite el logro de resultados organizacionales, que a su vez pueden beneficiar a todos los miembros de una organización.

De acuerdo con este concepto Koontz menciona:

*“El poder es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos”.*³⁰

De manera similar Gibson plantea que el poder:

*“Es simplemente la capacidad de hacer que los demás hagan lo que uno desea”.*³¹

El Doctor Richard Daft define como:

*“La capacidad de dominio en una persona (o departamento) para ejercer su influencia sobre otras personas (o departamentos) para que acaten órdenes”.*³²

Tomando en cuenta las definiciones podemos decir que el poder influye en las personas para hacer lo que uno desea, pero es algo informal, ya que una persona puede tener poder para influir en otras personas y no ejercerlo. El poder, en sí mismo, no es algo “bueno” o “malo”, consideramos que su valoración ética estará en función de los métodos que se usen para obtenerlo y de los propósitos con que se utilice.

1.4.2 Autoridad

Se considera el derecho de mandar o ejecutar, le permite a quien esta investido de autoridad ejecutarla en cierta forma e influir en las acciones de otros, directamente por medio de órdenes.

³⁰ Koontz, Harold y otros, Ob. Cit., pág 250

³¹ Gibson, James y otros, Ob. Cit., pág. 290

³² Daft, Richard, Ob. Cit., pág. 488

Para Gibson y otros autores:

*“Es el poder formal que una persona tiene debido a la posición que ocupa una persona”.*³³

La definición dada por la Teoría Neoclásica refleja un concepto claro:

*“Se refiere al poder inherente a una posición dentro de la organización, la cual se delega a través de la descripción de cargos, títulos organizacionales, políticas y procedimientos de la empresa”.*³⁴

Mientras que para Koontz y otros, la autoridad en la organización es:

*“El derecho propio de una posición de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otros”.*³⁵

Stoner, Freeman y Gilbert afirman que:

*“La autoridad es una forma de poder que, con frecuencia, se usa en un sentido más amplio para referirse a la capacidad de una persona para ejercer el poder como resultado de cualidades como los conocimientos o los cargos, por ejemplo un juez”.*³⁶

Sintetizamos de la terminología anterior que la autoridad es clave dentro de la organización, debe ser entendida como alguien que tiene la facultad de hacer que se cumpla lo exigido en los puestos de trabajo para contribuir al logro de los objetivos de la organización, puesto que es un poder legal o institucionalizado que permite la toma de decisiones. Cuando se habla de autoridad también se debe tomar en cuenta la responsabilidad, porque en todo lugar donde se ejerce autoridad nace la responsabilidad.

³³ Gibson, James y otros, Ob. Cit, pág. 290

³⁴ Apuntes en clase, Materia Historia del Pensamiento Administrativo, Ob. Cit., pág. 238

³⁵ Koontz, Harold y otros, Ob. Cit., pág. 250

³⁶ Stoner, James y otros, ADMINISTRACION, 6ª Edición, Pretince-Hall, México, 1996, pág. 383

1.4.2.1 Autoridad de línea

La relación en línea implica autoridad de un superior a un subordinado, muchos autores nos dan su definición.

Koontz indica que la autoridad de línea:

*“Es la relación en la que un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado, una relación de autoridad en línea o pasos directos”.*³⁷

De manera similar Stoner y otros la definen como:

*“La autoridad de los gerentes con la responsabilidad directa, a lo largo de toda la cadena de mando de la organización, de alcanzar las metas de la organización”.*³⁸

Serra y Kastika nos dicen:

*“Las líneas son las líneas de mando. El esquema de autoridad de línea implica un superior, una línea de mando y uno o más subordinados”.*³⁹

Concluimos que la autoridad de línea consiste en la responsabilidad directa y el poder legal que se ejerce sobre un subordinado. Por lo tanto es importante definir la autoridad de línea para conocer la unidad de mando y al inmediato superior en casos de ausencias para resolver problemas que se presenten dentro de la organización.

1.4.2.2 Autoridad de Staff

La relación de staff es auxiliar, consultiva y sin ningún grado de autoridad.

³⁷ Koontz, Harold y otros, Ob. Cit., pág. 254

³⁸ Stoner, James y otros, Ob. Cit., pág. 387

³⁹ Serra, Roberto y Kastika, Eduardo, RE-ESTRUCTURANDO EMPRESAS, Edición Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1994, pág. 58

Para Koontz la autoridad de staff es:

*“La naturaleza de la relación del personal de apoyo (staff) es asesora, su función es investigar, buscar y da asesoría a los gerentes de línea ”.*⁴⁰

Según James Stoner y otros es:

*“La autoridad de los grupos de personas que ofrecen asesoría y servicios a los gerentes de línea ”.*⁴¹

Así mismo para Serra y Kastika:

*“El staff es asesor de la línea y puede ser un individuo o una unidad ”.*⁴²

Como muchos autores han expresado la función de staff es la autoridad de apoyo. Por tanto las relaciones de autoridad de staff es de asesorar a la autoridad de línea, brindando apoyo en temas desconocidos para la Gerencia.

1.4.2.3 Autoridad Funcional

Se cumple cuando se delega la autoridad específica para establecer procesos, métodos o políticas, en cuestiones relativas a las actividades comprendidas por las personas de otros departamentos.

Al respecto Koontz y otros autores indican que:

*“Es el derecho delegado a un individuo o a un departamento para controlar procesos, prácticas y políticas específicas, u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos ”.*⁴³

⁴⁰ Koontz, Harold y otros, Ob. Cit., pág. 254

⁴¹ Stoner, James y otros, Ob. Cit., pág. 387

⁴² Serra, Roberto y Kastika, Eduardo, Ob. Cit., pág. 61

⁴³ Koontz, Harold y otros, Idem, pág. 254

Según Stoner y otros autores es:

*“La autoridad de los miembros de los departamentos staff para controlar las actividades de otros departamentos con base en su relación con las responsabilidades específicas del staff”.*⁴⁴

Por otra parte Serra y Kastika definen:

*“La autoridad funcional se da cuando una persona depende a la vez de dos o más superiores”.*⁴⁵

De manera particular la definimos como aquella autoridad que supervisa las funciones y tareas de otros departamentos obviando la unidad de mando. Es así que se considera importante este tipo de autoridad para interactuar con superior-subordinado de otras áreas.

1.4.3 Delegación de Autoridad

La autoridad se delega cuando un superior confiere facultades de decisión organizacional, obviamente, los superiores no pueden delegar autoridad que no tienen. Veamos algunas definiciones:

El autor Gibson y otros indican que:

*“La delegación de autoridad se refiere específicamente a tomar decisiones, no hacer el trabajo. Proceso de distribución de autoridad en forma descendente en una organización”.*⁴⁶

Para Harold Koontz y otros:

*“La autoridad se delega cuando un superior otorga discreción a un subordinado para tomar decisiones”.*⁴⁷

⁴⁴ Stoner, James y otros, Ob. Cit., pág. 387

⁴⁵ Serra, Roberto y Kastika, Eduardo, Ob. Cit., pág. 59

⁴⁶ Gibson, James y otros, Ob. Cit., pág. 403

Mientras que Stoner y otros autores la definen como:

*“El acto de asignar a un subordinado la autoridad formal y la responsabilidad para que realice actividades específicas”.*⁴⁸

Tomando en cuenta estas definiciones la delegación de autoridad es el empoderamiento de los trabajadores, se refiere específicamente a la toma de decisiones.

Las delegaciones de autoridad pueden ser específicas o generales, pueden ponerse o no por escrito, es importante destacar que las que se ponen por escrito son extremadamente útiles tanto para el que las recibe como para quien las confiere.

1.4.3.1 Centralización de la Autoridad

Se considera una tendencia donde la autoridad para la toma de decisiones reside en la cúpula o cúspide de la organización. Los problemas fluyen hacia arriba donde los ejecutivos escogen la acción aprobada.

La Escuela Neoclásica nos dice:

*“Significa que la facultad de tomar decisiones se localiza cerca a la cúpula de la organización”.*⁴⁹

Según Koontz y otros la centralización es:

*“La tendencia de restringir la delegación de toma de decisiones. Los gerentes en o cerca de la cima de la jerarquía organizacional retienen un alto grado de autoridad”.*⁵⁰

⁴⁷ Koontz, Harold y otros, Ob. Cit., pág. 256

⁴⁸ Stoner, James y otros, Ob. Cit., pág. 389

⁴⁹ Apuntes en Clase, Materia Historia del Pensamiento Administrativo ,Ob. Cit., pág 219

⁵⁰ Koontz, Harold y otros, Idem ., pág. 256

Por otra parte James Stoner y otros la definen como:

*“Bastante la cantidad de autoridad y de responsabilidad que se retienen en la cúspide de la jerarquía”.*⁵¹

Definimos a la centralización como la conservación de un alto grado de autoridad en los niveles superiores.

Así mismo se debe resaltar que no debe existir una centralización absoluta, puesto que esto implicaría la inexistencia de la estructura organizacional.

1.4.3.2 Descentralización de la Autoridad

En una organización descentralizada, las decisiones se delegan a niveles más bajos de la organización. Es decir el conocimiento, la información y las ideas fluyen desde la base hasta la cima de la organización.

Para la Escuela Neoclásica la descentralización:

*“Indica que la facultad de tomar decisiones se desplaza a los niveles inferiores de la organización”.*⁵²

Así mismo para Koontz y otros escritores:

*“La descentralización es la tendencia de dispersar la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada”.*⁵³

James Stoner y otros autores definen como:

*“Bastante la cantidad de autoridad y de responsabilidad que se transmiten a la jerarquía de la organización, en sentido descendente”.*⁵⁴

⁵¹ Stoner, James y otros, Ob. Cit., pág. 394

⁵² Apuntes en clase, Materia Historia del pensamiento Administrativo, Ob. Cit., pág. 219

⁵³ Koontz, Harold, Ob. Cit., pág. 255

⁵⁴ Stoner, James y otros, Idem, pág. 394

De acuerdo con los autores la descentralización es el proceso de transferir y asignar autoridad en la toma de decisiones a los niveles inferiores de una jerarquía organizacional. Por otra parte, no puede haber una descentralización absoluta puesto que el status de los gerentes dejaría de existir y nuevamente no habría estructura organizacional.

1.5 HERRAMIENTAS ORGANIZACIONALES

Para una empresa existen varios instrumentos que contribuyen al desarrollo organizativo. Al parecer el organigrama y los manuales administrativos son los más importantes, los cuales se mencionan a continuación:

1.5.1 Organigrama

Para una empresa existen varios instrumentos que contribuyen al desarrollo organizativo, el organigrama al parecer es el más importante en una organización.

Según Koontz y otros:

*“Indica cómo están ligados los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad. El diagrama solo muestra relaciones de autoridad formales y omite las muchas relaciones informales e informacionales significativas”.*⁵⁵

Al respecto Fresco Juan nos dice:

*“El organigrama es el grafico que representa, bajo forma de documento de conjunto, la estructura de una empresa y permite apreciar las distintas relaciones, dependencias y conexiones que pueden existir. Es el determinante básico de las vías de comunicación formal de la empresa”.*⁵⁶

⁵⁵ Koontz, Harold y otros, Ob. Cit., pág. 272

⁵⁶ Fresco, Juan, EL APARATO CIRCULATORIO DE LA ORGANIZACIÓN MODERNA, Tomo I, Garamond, Argentina, Buenos Aires, pág. 5

De manera similar la Licenciada Gladys Vidaurre:

*“El organigrama es la expresión sintética de la estructura, que muestra en forma diagramática las unidades organizacionales, sus relaciones, los canales de autoridad formal y los niveles jerárquicos que la constituyen”.*⁵⁷

Sintetizamos que un organigrama es una herramienta organizativa que permite visualizar la estructura formal de manera gráfica mostrando las relaciones, responsabilidades y autoridades de la organización. Los organigramas pueden delimitar los departamentos, las divisiones, las secciones, etc. Así también los límites y niveles jerárquicos fundamentales.

1.5.1.1 Ventajas

Permite apreciar a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la empresa.

*Indica fácilmente las siguientes ventajas*⁵⁸:

- *La división de funciones*
- *Niveles jerárquicos*
- *Las líneas de autoridad y responsabilidad*
- *Los canales formales de comunicación*
- *La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento*
- *Las relaciones que existen entre los diversos puestos.*

1.5.1.2 Desventajas

Al citar las múltiples ventajas que ofrecen el uso de estas gráficas, se deben tener en cuenta las siguientes *limitaciones*⁵⁹:

⁵⁷ Apuntes de clase, MATERIA ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS, 7º Semestre, marzo, 2011

⁵⁸ Idem, 7º Semestre, marzo, 2011

⁵⁹ Idem.

- *No muestra más que las relaciones formales.*
- *No indica las relaciones reales si no las que se supone que existen.*
- *No muestra la cadena de relaciones informales entre los niveles de la organización que a menudo son más importantes que las relaciones formales.*
- *Son estáticos, en tanto que las organizaciones que representan están cambiando siempre y por esta razón pueden desactualizarse con mucha facilidad.*

Es importante equilibrar las ventajas y desventajas del organigrama, pero sin duda son mayores los beneficios de esta herramienta, ya que le permite a la organización conocer de manera práctica la estructura organizacional.

1.5.2 Manuales Administrativos

Son documentos que sirven como medios de organización y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización como las instrucciones y lineamientos necesarios para que los trabajadores desempeñen mejor sus tareas.

Entre los diferentes tipos de manuales tenemos Manual de Funciones y Manual de Procedimientos que se definirán a continuación:

1.5.2.1 Manual de Funciones

Se conoce como una herramienta de trabajo que contiene el conjunto de tareas y funciones que desarrolla cada empleado en sus actividades cotidianas, a continuación se define y se indica su contenido.

Según la Lic. Gladys Vidaurre es un:

*“Documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente.”*⁶⁰

De manera similar un autor anónimo dice que:

Un Manual de Funciones es un documento que se prepara en una organización con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de sus funcionarios.

En este sentido el Manual de funciones agrupa a todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación de los puestos de trabajo de la institución o de una unidad organizativa específica.

A su vez sirve como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, permitiendo el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer cada funcionario.

1.5.2.2 Manual de Procedimientos

Documento organizacional que contiene información detallada e integral, en forma ordenada y sistemática sobre las instrucciones y responsabilidades de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individualmente y/o colectivamente en una empresa o áreas.

Al respecto la Lic. Gladys Vidaurre indica que:

“Es un instrumento técnico-operativo de carácter administrativo que facilita el que hacer institucional cotidiano, que permite uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria, registrar y transmitir sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de las

⁶⁰ Apuntes de clase, Materia Organización y Métodos, Ob. Cit.

*unidades, además de facilitar la actuación del personal responsable de las tareas operativas”.*⁶¹

Concluimos que el Manual de Procedimientos es un documento que señala la secuencia lógica de las acciones o pasos a seguir para facilitar el que hacer institucional cotidiano.

Además, contienen ilustraciones a base de símbolos, flujogramas y diagramas, cuyo objetivo es recurrir a la representación gráfica de la secuencia de actividades para hacerla más fácilmente comprensible.

⁶¹ Apuntes en clase, Materia Organización y Métodos, Ob. Cit.

CAPITULO II

DISEÑO ORGANIZACIONAL

2.1 DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional ha sido un tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento común en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. A través del diseño de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

En este sentido, se puede señalar que cada empresa deberá reconocer que las nuevas oportunidades surgen en el ambiente en donde predominan las redes de conocimiento y las habilidades que modifican el sistema de relaciones, generando estructuras no verticalizadas, con redes de multinivel y cadenas de valor en donde se pueden añadir o descartar funciones. Lo fundamental para el diseño de las organizaciones es el conocimiento actual de la empresa.

2.1.1 Definición de Diseño Organizacional

Está destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente.

Por tanto, Dan Sharky afirma:

“El diseño organizacional se refiere a la estructura organizacional completa. Dan Sharky planea la filosofía y la orientación de equipos. Este esfuerzo creara una nueva estructura de tareas, autoridad y relaciones interpersonales que cree que

*canalizaran el comportamiento de los individuos y grupos hacia un desempeño de calidad mejorada”.*¹

Mientras que para Robbins y Coulter es:

*“Desarrollo o cambio de la estructura de una organización”.*²

De manera similar Stoner y otros indican que:

*“El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, al mismo tiempo: hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización”.*³

Podemos concluir que el diseño organizacional es el proceso de gestión de la estructura de una organización, para que esta pueda realizar y coordinar las acciones necesarias para alcanzar sus metas. Así mismo hay que destacar que el comportamiento de una organización es el resultado de su diseño.

2.2 REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Se entiende como el diseño de un nuevo sistema de organización, es el paso más importante en el proceso de reorganización de una empresa; la estructura de la organización es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas de la empresa. Se enfoca en que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio de los acontecimientos.

¹ Gibson, James y otros, Ob. Cit., pág. 13

² Robbins, Stephen y Coulter, Mary, Ob. Cit., pág. 234

³ Stoner, James y otros, Ídem, pág. 355

2.2.1 Definición de Rediseño Organizacional

El rediseño debe ser parte de la visión, misión y objetivos estratégicos de la compañía, su aplicación puede involucrar reestructura física, humana, procedimientos y otros aspectos. Se puede decir que es un cambio que no puede ser único, solo es cambio permanente.

Para un autor anónimo:

“El rediseño de la organización es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado en una organización visualizando la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal forma que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa”.

Según la definición anterior podemos decir que el rediseño no es más que el proceso de diagnosticar y seleccionar la estructura, el sistema formal de comunicación, división del trabajo, coordinación, control, autoridad y responsabilidad necesario para alcanzar las metas de la organización restaurando a la empresa.

2.2.2 Reingeniería

Puede ser considerada como “comenzar de nuevo” es decir, el abandono de viejos procedimientos y la búsqueda de trabajo valor hacia el consumidor.

Según Michael Hammer y James Champy es:

*“Repetir el pensamiento fundamental y el rediseño radical de procesos de empresas para obtener mejoras importantes en medidas de desempeño contemporáneas críticas como costos, calidad, servicio y rapidez”.*⁴

De acuerdo a la definición anterior, concluimos que la reingeniería es una herramienta gerencial moderna orientada al mejoramiento de los procesos. Su

⁴ Koontz, Harold y otros, Ob. Cit., pág. 214

adecuada aplicación seguida de innovación y mejoramientos continuos nos permitirá mantenernos competitivos, pero en ningún momento puede por sí sola ser la solución a los males, problemas o falencias de la organización, sin embargo su aplicación no siempre garantiza el éxito de la empresa.

2.3 CARACTERISTICAS ESPECÍFICAS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Para entender a las organizaciones se deben observar las dimensiones y detallar las características específicas del diseño organizacional. Estas dimensiones describen a las organizaciones de la misma forma en que los rasgos físicos y de la personalidad describen a la gente.

Esta investigación se fundamenta en el libro de Richard Daft, donde se considera las *dimensiones organizacionales* ⁵, como bases importantes para el diseño organizacional, estas se dividen en dos tipos: dimensiones estructurales y dimensiones contextuales.

2.3.1 Dimensiones Estructurales

Son las que describen las características internas de una organización, a continuación se detalla sus elementos:

2.3.1.1 Formalización

Se relaciona con altos volúmenes de reglas escritas que existen en la organización, el profesor Daft la entiende como:

*“Cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos describen el comportamiento y las actividades”.*⁶

⁵ Daft, Richard, Ob. Cit., pág. 17

⁶ Idem, pág. 17

En conclusión podemos decir que la formalización no es otra cosa que la formulación y registro por escrito de las reglas, decisiones y acciones administrativas. Sin embargo el excesivo formalismo de papeleos puede llegar a generar problemas organizacionales.

2.3.1.2 Especialización

Debe ser entendida como consecuencia de la división de trabajo o división laboral, según Richard Daft la especialización es:

*“Grado al cual las tareas organizacionales están subdivididas en trabajos separados”.*⁷

Por tanto sintetizamos que la especialización implica la simplificación de tareas y la asignación a cada puesto de trabajo de tareas sencillas y repetitivas, lo cual no siempre es bueno, ya que los empleados solo realizarían una pequeña variedad de tareas y no así una amplia gama de tareas en su trabajo.

2.3.1.3 Jerarquía de autoridad

Es consecuencia de la diversificación funcional dentro de la organización, es la cadena escalonada de autoridad que va de mayor nivel hasta el más bajo de la organización. Daft indica que:

*“Se refiere a quien reporta a quien y el tramo de control de cada gerente o directivo”.*⁸

Harold Koontz la conceptualiza de la siguiente manera:

“Cuando se ha dividido el trabajo, creando departamentos y elegido el tramo de control, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifica quién depende de quién. El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía”.

⁷ Daft, Richard, Ob. Cit., pág. 18

⁸ Idem, pág. 18

De los conceptos anteriores, nosotras la definimos como la representación de la distribución de la autoridad y responsabilidad en cada uno de los niveles de la organización. Y debemos considerar que cuanto más grande sea la organización, tiende a tener más niveles en su estructura jerárquica.

2.3.1.4 Centralización

Se refiere al nivel jerárquico que la autoridad tiene para tomar una decisión. Expresa la facultad de tomar decisiones desde la cúpula.

*“Cuando la toma de decisiones se mantiene en niveles altos, la organización es centralizada”.*⁹

La centralización es un término que entendemos como el agrupamiento de la toma de decisiones en nivel institucional de la organización.

2.3.1.5 Profesionalismo

Se requiere que los empleados hayan tenido largos periodos de capacitación para denominarse profesionales, por tanto Daft entiende como:

*“El nivel de la educación y capacitación formales que tienen los empleados”.*¹⁰

Analizando el anterior concepto puntualizamos que es el número de años de educación que han adquirido tras la especialización en estudios de algún área o tema.

2.3.1.6 Razones de personal

Las razones del personal incluyen las proposiciones del personal administrativo, de personal secretarial, de equipo profesional, de empleados con actividades indirectas en relación con las directas.

⁹ Daft, Richard, Ob. Cit., pág. 18

¹⁰ Idem, pág 20

Según el Doctor Daft:

*“Se refieren al desarrollo de las personas en relación con diferentes funciones y departamentos”*¹¹

Concluyendo, podríamos decir que la razón de personal se mide al dividir el número de empleados que existe en una clasificación entre el número total de empleados de una organización.

2.3.2 Dimensiones Contextuales

Describen las características de la organización global, tales como: su tamaño, tecnología, entorno, metas y cultura.

2.3.2.1 Tamaño

Se puede medir la organización como un todo o para componentes específicos, el tamaño generalmente se mide por el número de empleados, según Richard Daft:

“Es la magnitud organizacional reflejada en el número de personas que hay en la organización”.¹²

Evaluando el concepto anterior entendemos el tamaño como el crecimiento de una organización, es decir se refiere al ciclo de vida nacen, maduran y eventualmente mueren.

2.3.2.2 Tecnología Organizacional

Se relaciona con la forma real en que la empresa genera los productos o servicios que provee a los clientes. Daft indica lo siguiente:

“Se refiere a las herramientas, técnicas y acciones que se emplean para transformar las entradas en salidas”.¹³

¹¹ Daft, Richard, Ob. Cit., pág. 20

¹² Ídem, pág. 20

Entonces concluimos que la tecnología es el proceso de trabajo utilizando maquinarias para convertir la materia prima, información e ideas en un producto o servicio.

2.3.2.3 Entorno

Son factores claves que están relacionados con la organización para Richard Daft son:

*“Elementos que se encuentran fuera de los límites de la organización y tienen el potencial de afectarla total o parcial”.*¹⁴

Por tanto la definimos como el conjunto de elementos que se encuentran por fuera de la empresa y que tienen la capacidad de influir en ella, es por eso que es importante analizar el entorno y prevenir contingencias.

2.3.2.4 Metas y Estrategias

Estos elementos nos permiten alcanzar el objetivo de la misión.

*“Definen el propósito y las técnicas competitivas que las distinguen de otras organizaciones”.*¹⁵

De la anterior definición, sintetizamos en que ambos son los cursos de acción enfocados en ventajas competitivas, que se deben seguir para alcanzar el máximo propósito de la empresa.

2.3.2.5 Cultura Organizacional

Representa la parte no escrita pero percibida de la organización, todos participan en la cultura pero pasa desapercibida, según Daft:

¹³ Daft, Richard, Ob. Cit., pág. 20

¹⁴ Idem, pág. 20

¹⁵ Idem, pág. 20

*“Es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos compartidos por los miembros de una organización, mismo que se enseña a los nuevos miembros”.*¹⁶

Al respecto Davis:

*“La cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos consientes”.*¹⁷

Delgado sostiene lo siguiente que:

*“Cultura es como la configuración de una conducta aprendida cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una organización”.*¹⁸

Es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Sirven de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en esta.

2.4 MODELOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional ha ido evolucionando, es así que diversos autores explican los modelos de diseño, entre ellos organización mecanicista y orgánica.

2.4.1 Organización Mecanicista

Este tipo de organización funciona como una maquina donde existen funciones detalladas y precisas.

¹⁶ Richard, Daft, Ob. Cit., pág. 20

¹⁷ Davis, Keith, COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO, Editorial Mc Graw Hill, México, 1993, pág.1

¹⁸ Delgado, C. E., LA INFLUENCIA DE LA CULTURA EN LA CONDUCTA DEL CONSUMIDOR, INFORME, U.S.B., Caracas, 1990, pág. 1

Al respecto Robbins y Coulter afirman que:

*“Es una estructura rígida y muy controlada. Se caracteriza por un alto grado de especialización, una departamentalización rígida, amplitudes de control reducidas, alto grado de formalización, una red de información limitada (principalmente comunicación hacia abajo), y poca participación en la toma de decisiones de los empleados de niveles inferiores”.*¹⁹

De manera similar Gibson y otros autores indican que es aquel:

*“Diseño organizacional que enfatiza la importancia de alcanzar altos niveles de producción y eficiencia mediante el uso extenso de reglas y procedimientos, autoridad centralizada y alta especialización de la mano de obra”.*²⁰

Tomando en cuenta las definiciones anteriores determinamos que la Organización Mecánica se destaca porque las personas se especializan en funciones determinadas y se dedican solo a ello, se maneja información más formal que informal. Por otra parte todo está previsto y es una organización con sentido de bastante control.

2.4.2 Organización Orgánica

La organización Orgánica se aplica a entornos muy cambiantes, los cambios se producen con frecuencia y el entorno es muy poco predecible.

Robbins y Coulter nos dicen al respecto que:

*“Es una estructura muy adaptable y flexible, así como la organización mecanicista es rígida y estable. En vez de tener trabajos y reglamentaciones estandarizados, la organización orgánica es flexible, lo que le permite cambiar rápidamente según lo requieran las necesidades.”*²¹

¹⁹ Robbins, Stephen y Coulter Mary, Ob. Cit., pág. 241

²⁰ Gibson, James y otros, Ob. Cit., pág. 408

²¹ Robbins, Stephen y Coulter Mary, Idem, pág. 241

De manera similar Gibson la define como:

*“Diseño organizacional que enfatiza la importancia de alcanzar altos niveles de flexibilidad y desarrollo mediante el uso limitado de reglas y procedimientos, autoridad descentralizada y grados relativamente bajos de especialización”.*²²

Analizando los anteriores conceptos podemos decir que la Organización Orgánica se basa en una estructura más informal que formal, donde la participación de las personas es importante y no hay una jerarquía estricta. Se les concede autonomía a las personas en la realización de su trabajo, es decir se confía en ellos.

2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es fundamental estudiar este concepto porque una organización requiere de forma y figura, lo cual significa contar con una estructura organizacional, es así que los autores la definen de la siguiente forma:

Según Robbins y Coulter:

*“Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización”.*²³

De manera similar Stoner y otros autores indican que es la:

*“Forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización”.*²⁴

Al respecto para Gibson y otros autores es el:

*“Patrón de puestos y grupos de puestos en una organización. Una causa importante del comportamiento individual y de grupo”.*²⁵

²² Gibson, James y otros, Ob. Cit., pág. 408

²³ Robbins, Stephen y Coulter Mary, Ob. Cit., pág.234

²⁴ Stoner, James y otros, Ob. Cit., pág. 345

²⁵ Gibson, James y otros, Idem, pág. 394

Por tanto la estructura organizacional la conceptualizamos como la distribución formal de los empleos para determinar quién realizara cuales tareas y quien será responsable de que resultados. En pocas palabras es la forma que se le da al sistema administrativo.

2.5.1 Configuraciones Estructurales

Llamamos “configuración estructural” al modelo que nos permite describir las estructuras de una empresa haciendo hincapié en la relación estructural entre el número uno o gerente y el resto de la empresa. Las relaciones estructurales también nos muestran de qué modo está estructurada la organización en cuanto a la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas.

Existen varias *configuraciones estructurales*²⁶, veremos algunas de ellas.

2.5.1.1 Configuración Estructural Maquina Rutinaria

Este tipo de configuración es muy común en empresas familiares donde el dueño es el motor de la empresa. Para Serra y Kastika:

*“Este es el extremo de la empresa centralizada, altamente burocrática. Se genera a partir de estructuras emprendedoras en crecimiento que no fueron replanteadas. Empresas en las cuales todos los problemas que iban surgiendo fueron solucionados **agregando** gente, recursos económicos o cantidad de horas de trabajo”.*

Por tanto, este es característico de un gerente con mucha visión y acción y empleados con poca visión pero mucha acción. Sin embargo todas las decisiones se concentran en el gerente, aun cuando los empleados más antiguos adquieren responsabilidad pero siempre desde el punto de vista operativo.

²⁶ Serra, Roberto y Kastika, Eduardo, RE-ESTRUCTURANDO EMPRESAS, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1994, pág. 158

2.5.1.2 Configuración Estructural Profesionalizada

Existe una diferencia entre la actitud del gerente que maneja una estructura profesional y una estructura de maquina rutina.

Según Serra y Kastika:

*“Es la típica estructura de reinos. A diferencia de la estructura **Maquina rutinaria**, que era centralizada, esta estructura es descentralizada. El nivel táctico se diferencia del nivel estratégico. Este nivel táctico está formado fundamentalmente por profesionales que van imponiendo sus visiones parcializadas. En general este tipo de estructura se genera a partir de un empresario con una visión de la realidad de su empresa en **partes**”.*

Es así que la configuración estructural profesionalizada se aplica cuando el gerente reconoce que hay algunas cosas que él no sabe y es donde recurre a especialistas.

2.5.1.3 Configuración Estructural Burocrática

Esta estructura es vertical, típica estructura con niveles marcados de escalafones o categorías que pueden estar numeradas, como en el caso de las empresas públicas o similares. Según Serra y Kastika indican que es:

“Estructura con un alto grado de diferenciación estructural tanto horizontal como vertical. La empresa funciona con bajos niveles de acción y visión. En principio puede tratarse de una empresa que depende directamente de alguna otra empresa o también se da este tipo de estructura burocrática en empresas sin un claro y directo esquema de riesgo-beneficios directo como es el caso de ciertas empresas del sector público o relacionados con el sector público”.

Tomando en cuenta la definición anterior se deduce que la configuración estructural burocrática se aplica a empresas donde existen demasiados niveles jerárquicos, se designan reglamentos, normas y establecen relaciones con lo cual se pretende

optimizar la eficiencia en la organización. Sin embargo la excesiva burocratización provocaría un resultado contrario al anterior.

2.5.2 Tipos de Estructura Organizacional: Departamentalización

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes - empleados, entre gerentes - gerentes y entre empleados - empleados. Otro paso básico para el desarrollo organizacional es la departamentalización de una organización se pueden estructurar formalmente por: funciones, territorial o geográfica, por grupo de clientes, por producto y matricial.

2.5.2.1 Departamentalización por Funciones

En una estructura funcional, las funciones principales son los factores que dictan la forma en que deben agruparse las actividades, desde los niveles más bajos a los más altos de la organización. Y es una de las departamentalizaciones más usuales en las organizaciones.

Según Gibson y otros autores:

*“Es proceso por el cual una organización se divide en forma estructural, combinando puestos en los departamentos de acuerdo con algunas características o bases compartidas”.*²⁷

Para Harold Koontz y otros autores es:

*“Agrupar las actividades de acuerdo con las funciones de una empresa”.*²⁸

²⁷ Gibson, James y otros, Ob. Cit., pág.397

²⁸ Koontz, Harold y otros, Ob. Cit., pág. 228

Por otra parte Stoner nos dice que es la:

*“Forma de departamentalización en la que las personas que se dedican a una actividad funcional, por ejemplo mercadotecnia o finanzas, se agrupan en una unidad”.*²⁹

Se puede decir entonces que la departamentalización por funciones consiste en agrupar a los empleados y a las actividades, de acuerdo a las funciones principales (Producción, Comercialización, Personal, Finanzas, Personal, Ventas, etc.) de la empresa.

2.5.2.2 Departamentalización Territorial o Geográfica

Denominada también localización geográfica, requiere de la diferenciación y agrupamiento de las actividades de acuerdo con la localización en donde se ejecutara el trabajo o área de mercado que servirá la empresa.

Para Gibson y otros autores es:

*“Otra base para la división en departamentos es establecer grupos de acuerdo con un área geográfica. La lógica en todas las actividades en una región dada, deben ser asignadas a un administrador. Este individuo estaría a cargo de todas las operaciones en esa área en particular”.*³⁰

Para Koontz y otros autores es:

*“Agrupar actividades por área o territorio es común en empresas que operan en áreas geográficas amplias”.*³¹

²⁹ Stoner, James y otros, Ob. Cit., pág. 362

³⁰ Gibson, James y otros, Ob. Cit., pág. 399

³¹ Koontz, Harold y otros, Ob. Cit., pág. 230

De manera similar Richard Daft menciona que:

*“Otra base para el agrupamiento estructural son los usuarios o clientes de la organización. La estructura más común en esta categoría es la geográfica. Cada región del país puede tener distintos gustos y necesidades. Cada unidad geográfica incluye todas las funciones requeridas para producir y comercializar productos o servicios en esa región”.*³²

En el entendido del concepto anterior, este tipo de departamentalización es más recomendable para empresas multinacionales, es indicada para el área de producción y ventas, es poco utilizada por el área financiera porque no siempre permite descentralización. Al mismo tiempo la organización puede adaptarse a las necesidades específicas de su propia región y no regirse tanto con las nacionales.

2.5.2.3 Departamentalización por Grupo de Clientes

Esta departamentalización consiste en un agrupamiento de actividades que reflejan un interés fundamental por el consumidor del producto o servicio realizado por la organización. Autores destacados la definen a continuación:

Según Koontz y otros autores es:

*“Agrupar actividades para que reflejen un interés principal en los clientes, es común en una variedad de empresas”.*³³

Para Gibson y otros autores indican que:

*“Los clientes pueden ser una base para agrupar los puestos. La importancia de la satisfacción de los clientes ha estimulado a empresas a buscar formas creativas para servir mejor a la gente”.*³⁴

³² Daft, Richard, Ob. Cit., pág. 107

³³ Koontz, Harold y otros, Ob. Cit., pág. 231

³⁴ Gibson, James y otros, Ob. Cit., pág. 400

A diferencia del anterior tipo de estructura la departamentalización por clientes agrupa sus actividades de acuerdo con el tipo de persona para quienes se ejecuta el trabajo, en este caso considerando las características de los clientes, como ser: edad, sexo, nivel socioeconómico, tipo de consumidor, etc. Es decir divide a la organización para que pueda servir a un cliente diferente.

2.5.2.4 Departamentalización por Producto

Es conocido también como estructura de unidades estratégicas de negocio, consiste en dividir la estructura organizacional en unidades de acuerdo con los productos, proyectos o programas desarrollados por la organización.

Gibson y otros afirman que:

*“Los administradores de muchas compañías diversificadas grandes agrupan los puestos con base en el producto. Todos los puestos asociados con la producción y ventas de un producto, línea de producto serán puestos bajo la dirección de un administrador. El producto se convierte en la base preferida conforme una empresa crece al aumentar el número de productos que comercializa”.*³⁵

Para Koontz y otros es:

*“Agrupar actividades sobre la base de productos o líneas de productos se ha vuelto una práctica común en empresas de líneas múltiples a gran escala”.*³⁶

De manera similar James Stoner la definen como:

*“Organizar una empresa en divisiones que reúnen a las personas involucradas con un tipo dado de producto”.*³⁷

Entonces podemos decir que la departamentalización por producto promueve la flexibilidad y el cambio debido a que cada unidad es más pequeña y puede adaptarse

³⁵ Gibson, James y otros, Ob. Cit., pág. 399

³⁶ Koontz, Harold y otros, Ob. Cit., pág. 232

³⁷ Stoner, James y otros, Ob. Cit., pág. 362

a las necesidades de su entorno. Además facilita la coordinación interdepartamental puesto que la preocupación básica es el producto, se descentraliza la toma de decisiones y es mejor si se aplican a organizaciones grandes con varios productos.

2.5.2.5 Departamentalización Matricial

A veces, la estructura organizacional necesita estar multienfocada tanto en el producto como en la función. Una forma de lograr esto es a través de la estructura matricial.

Según Koontz:

*“Es la combinación de patrones de departamentalización funcionales y de proyecto o producto en la misma estructura de la organización”.*³⁸

De manera similar Stoner indica que es:

*“Estructura de la organización en la que cada empleado depende tanto de un gerente de funciones o división, como de un gerente de proyecto o grupo”.*³⁹

Al respecto Robbins y Mary la define:

*“Es una estructura organizacional que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para trabajar en uno o más proyectos dirigidos por gerentes de proyectos”.*⁴⁰

Para Gibson y otros autores es:

*“Diseño organizacional que sobrepone un diseño basado en un producto (o proyecto) en un diseño existente basado en la función”.*⁴¹

³⁸ Koontz, Harold y otros, Ob. Cit., pág. 233

³⁹ Stoner, James y otros, Ob. Cit., pág. 365

⁴⁰ Robbins, Stephen y Coulter Mary, Ob. Cit., pág. 246

⁴¹ Gibson, James y otros, Ob. Cit., pág. 401

De acuerdo a las definiciones de los autores nos permite decir que es un tipo de departamentalización que permite la mejor toma de decisiones y más creativa debido a que requiere la integración de diferentes puntos de vista como la del director funcional y de proyecto.

2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL

Es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, que a su vez está relacionado con la motivación de los empleados.

Según Chiavenato es:

*“El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes”.*⁴²

Forehand y Gilmer describen el clima organizacional como:

*“El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman”.*⁴³

De manera similar un autor anónimo:

“El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él”.

Concluimos en que el clima organizacional es un factor determinante de la satisfacción del empleado con su oficio cuando aumenta su percepción de las oportunidades de progreso que se le ofrecen, por lo tanto influye en su desempeño.

⁴² Chiavenato, Idalberto, Ob. Cit., pág. 87

⁴³ Dessler, Gary, ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACION, 1ª Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1979, pág. 181

Otro componente es el ambiente físico, como el espacio físico, equipos, color de paredes, etc. Es decir se refiere tanto a la parte física como emocional.

2.7 VALORES ÉTICOS

Son los valores más importantes que constituyen a la cultura organizacional, puesto que son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social, algunos autores la definen de la siguiente manera.

Gibson y otros autores nos dicen al respecto que son:

*“Lineamientos básicos y creencias que utilizan quienes toman decisiones cuando enfrentan una situación en la que tiene que elegir entre varias alternativas”.*⁴⁴

Richard Daft menciona que:

*“Los valores éticos establecen estándares en lo que respecta a lo que está bien o mal en una conducta y en la toma de decisiones”.*⁴⁵

Por lo tanto la definimos como el conjunto de principios con que las personas cuentan, las cuales rigen el comportamiento con respecto a lo que está bien o mal. Los valores sólidos tienen un impacto profundo en la compañía, estos pueden ser positivos o negativos para la organización.

2.8 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

La decisión ocurre siempre cuando se encuentran cursos alternativos de comportamiento, es decir cuando se puede hacer algo de dos o más maneras.

⁴⁴ Gibson, James y otros, Ob. Cit., pág. 465

⁴⁵ Daft, Richard, Ob. Cit., pág. 374

Para Gibson y otros autores:

*“Las decisiones deben ser consideradas como medios, y no como fines. Son mecanismos organizacionales con los que se trata de lograr un estado deseado. Son de hecho, una respuesta de la organización a un problema”.*⁴⁶

Llegamos a la conclusión de que la toma de decisiones es un proceso que consiste en analizar la situación, luego seleccionar un curso de acción entre varias alternativas para enfrentar un problema o aprovechar una oportunidad.

2.9 CONFLICTO ORGANIZACIONAL

Todas las organizaciones están compuestas por una mezcla de individuos y grupos que persiguen diferentes metas e intereses. Autores reconocidos explican este concepto.

Al respecto Gibson y otros indican que:

*“El conflicto es inevitable en las organizaciones. Sin embargo, como puede ser una fuerza positiva y negativa, la administración no debe luchar por eliminarlo por completo, sino solo hay que de alguna manera obstaculizar los esfuerzos de la organización por lograr sus metas”.*⁴⁷

De manera similar para Koontz y otros autores:

*“Es la parte de la vida organizacional y puede ocurrir dentro del individuo, entre individuos, entre el individuo y el grupo y entre grupos”.*⁴⁸

⁴⁶ Gibson, James y otros, Ob. Cit., pág. 459

⁴⁷ Idem, pág. 264

⁴⁸ Koontz, Harold y otros, Ob. Cit., pág. 379

El Doctor Daft menciona que es el:

*“Comportamiento que ocurre entre grupos organizacionales cuando los participantes se identifican con un grupo y sienten que los demás pueden bloquear el logro de sus metas o de sus expectativas grupales”.*⁴⁹

Por lo tanto concebimos al conflicto como un desacuerdo entre los componentes de una organización, por las diferentes opiniones y valores. Por una parte demasiado conflicto puede ser dañino para la organización, pero por otra puede ser una fuerza positiva debido a que fomenta nuevas ideas e incita al cambio.

2.10 POLÍTICA

El término política tiene dos connotaciones diferentes, en la primera se estudió como parte del proceso de planeación estratégica, ahora se analizara el segundo significado por la relevancia que tiene este concepto en la investigación.

Richard Daft explica que:

*“Es el uso del poder para ejercer una influencia sobre las decisiones con el fin de lograr estos resultados”.*⁵⁰

Entonces podemos decir que la política es intangible, puesto que esta oculta a la vista y difícil de observar, implica decepción y deshonestidad de propósitos con fines individuales y egoístas, por lo tanto produce conflicto y falta de armonía en el ambiente de trabajo. Se presenta generalmente en las entidades públicas y en los altos mandos o directivos.

⁴⁹ Daft, Richard, Ob. Cit., pág. 483

⁵⁰ Idem, pág. 499

CAPITULO III

NORMATIVA LEGAL DEL SECTOR PÚBLICO

Esta investigación considera el estudio de las normativas legales, puesto que la Gerencia Administrativa y Financiera la cual pertenece a la empresa de Servicios Eléctricos de Tarija, es una entidad pública, la misma que debe regirse por la disposiciones legales que dicta el Gobierno Plurinacional de Bolivia.

3.1 LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES (SAFCO)¹

La presente ley regula los Sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública, con el objeto de:

- a)** Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Público;
- b)** Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros;
- c)** Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados, sino también de la forma y resultado de su aplicación;
- d)** Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado.

¹LEY 1178 ADMINISTRACION Y CONTROL GUBERNAMENTALES SAFCO, La Paz, Bolivia, 1990.

3.1.1 Sistemas de Administración y Control que la regulan

Los sistemas que se regulan son:

a) Para programar y organizar las actividades:

- Programación de Operaciones.
- Organización Administrativa.
- Presupuesto

b) Para ejecutar las actividades programadas:

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

c) Para controlar la gestión del Sector Público:

- Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior.

Se analizó la Ley N°1178 SAFCO con la finalidad de conocer el sistema de administración y control gubernamental, ya que norman el comportamiento del personal de una empresa del sector público, sin embargo se realizó más énfasis en el estudio del Sistema de Organización Administrativa, por el carácter de la presente investigación. Así mismo no se dejó de lado el análisis de los primeros siete subsistemas debido a que la unidad administrativa y financiera desarrolla estas funciones que indica cada subsistema.

3.2 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (SOA)²

El Sistema de Organización Administrativa se definirá y ajustara en función de la programación de operaciones, evitara la duplicidad de objetivos y atribuciones mediante la adecuación, fusión o supresión de las entidades.

² Ministerio de Hacienda, SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA LEY 1178 Normas básicas, La Paz, Bolivia, 2003.

3.2.1 Concepto del Sistema de Organización Administrativa

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

3.2.2 Objetivos del Sistema de Organización Administrativa

El objetivo general del Sistema de Organización Administrativa, es optimizar la estructura organizacional del aparato estatal, reorientándolo para prestar un mejor servicio a los usuarios, de forma que acompañe eficazmente los cambios que se producen en el plano económico, político, social y tecnológico.

3.2.3 Objetivos de las Normas Básicas

Las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa tienen como objetivos:

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

3.2.4 Ámbito de aplicación

Las presentes normas son de aplicación obligatoria para todas las entidades del sector público señaladas en los artículos 3o. y 4o. de la Ley N°1178 de Administración y Control Gubernamentales.

3.2.5 Principios del Sistema de Organización Administrativa

Los principios en los que se sustentan las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa son:

a) Estructuración técnica

La estructura organizacional de cada entidad se definirá en función a su Plan Estratégico y Programa de Operaciones Anual, aplicándose criterios y metodologías técnicas de organización administrativa.

b) Flexibilidad

La estructura organizacional de la entidad se adecuará a los cambios internos y del entorno.

c) Formalización

Las regulaciones en materia de organización administrativa deberán estar establecidas por escrito.

d) Servicio a los usuarios

La estructura organizacional de la entidad estará orientada a facilitar la satisfacción de las necesidades de servicios públicos de los usuarios, a través de su prestación en forma ágil, eficiente y con equidad social.

3.2.6 Interrelación con otros sistemas

En base a los procesos y funciones determinados por cada uno de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales, el Sistema de Organización Administrativa establece la estructura organizacional necesaria para el funcionamiento de los mismos.

El Sistema de Organización Administrativa interactúa en mayor grado con los siguientes Sistemas.

- a) El Sistema de Programación de Operaciones** considerando el Plan Estratégico Institucional, la misión y los objetivos institucionales, establece los objetivos de gestión, las operaciones y recursos de la entidad, en base a los cuales se

identifican las necesidades de organización. El Sistema de Organización Administrativa a su vez, prevé y establece la estructura organizacional para la elaboración y ejecución del Programa de Operaciones Anual.

b) El Sistema de Administración de Personal, define, en relación con el Sistema de Organización Administrativa, las normas y procesos de programación de puestos, contratación y asignación de funciones del personal necesario para desarrollar las funciones de las unidades organizacionales. El Sistema de Organización Administrativa a su vez, conforma las áreas y unidades, establece medios e instancias de comunicación, coordinación interna y externa y procesos que sirven de base para la programación de puestos, la contratación y asignación de funciones.

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

3.2.7 Componentes de las Normas Básicas

Las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa tienen como componentes los procesos de:

- Análisis Organizacional.
- Diseño Organizacional.
- Implantación del Diseño organizacional.

3.2.7.1 Análisis Organizacional

Nos conduce a profundizar el análisis de situaciones organizacionales para resolver problemas y proveer soluciones.

a) Análisis de la estructura organizacional

Las disposiciones legales vigentes en materia de organización, el Plan Estratégico Institucional y el Programa de Operaciones Anual constituirán el marco de referencia para el análisis organizacional de la entidad.

Las entidades en funcionamiento analizarán si la estructura organizacional ha constituido un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos propuestos en el Programa de Operaciones.

Se evaluará, fundamentalmente:

- La calidad de los servicios y/o bienes proporcionados a los usuarios,
- 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 regulado en las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones y cuando las circunstancias así lo justifiquen.

Asimismo, se deberá realizar un análisis prospectivo a fin de determinar la necesidad o no de ajustar la estructura organizacional para lograr los objetivos de gestión.

b) Resultados del análisis organizacional

En 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 en la estructura.
- Redefinir canales y medios de comunicación interna.
- Redefinir instancias de coordinación interna y de relación interinstitucional.

- Rediseñar procesos.
- Otros específicos de organización.

3.2.7.2 Diseño Organizacional

a) Etapas del diseño o rediseño organizacional

Etapas del diseño o rediseño organizacional que se contemplarán en este proceso, son:

- Identificación de los usuarios de la entidad y las necesidades de servicio.
- Identificación de los servicios y/o bienes que satisfacen estas necesidades.
- Diseño de los procesos para la producción de los servicios y/o bienes, 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.
- Definición de los tipos e instancias de relación interinstitucional.
- Elaboración del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos.

b) Formalización del Diseño Organizacional

El diseño organizacional se formalizará en los siguientes documentos, aprobados mediante resolución interna pertinente:

Manual de Organización y Funciones que incluirá:

- Las disposiciones legales que regulan la estructura.
- Los objetivos institucionales.
- El organigrama.

Manual de Procesos que incluirá:

- La denominación y objetivo del proceso.
- Las normas de operación.
- La descripción del proceso y sus procedimientos.
- Los diagramas de flujo.
- Los formularios y otras formas utilizadas.

Se tomó en cuenta el Sistema de Organización Administrativa recalando que el mismo es base fundamental para esta investigación, así mismo se considera todas las normas relevantes de los componentes Análisis Organizacional y Diseño Organizacional para la elaboración de la propuesta del Rediseño Organizacional de la Gerencia Administrativa y Financiera. Por otra parte nos permitirá aplicar las disposiciones legales que dicta el estado para que los administrativos de esta unidad pongan en marcha estas normativas y actúen con legalidad.

CAPITULO IV

ASPECTOS GENERALES DEL SERVICIO

ELECTRICO

4.1 DEFINICIÓN DE SERVICIO

Los servicios agrupan una serie de actividades que proporcionan comodidad o bienestar a las personas.

Kotler, Bloom y Hayes, definen un servicio de la siguiente manera:

"Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico".¹

Según Lamb y otros autores:

"Un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente".²

Teniendo en cuenta las anteriores propuestas, planteamos a modo de resumen la siguiente definición. Los servicios son actividades identificables e intangibles, son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta.

¹Kotler Philip; Bloom Paul y Hayes Thomas, EL MARKETING DE SERVICIOS PROFESIONALES, Editorial Paidós SAICF, 2004, pág. 9,10

² Lamb, Charles; MARKETING, 6º Edición, Editorial Thomson, 2002, pág. 344

4.1.1 Servicios Básicos Públicos

Los servicios básicos son las obras de infraestructuras necesarias para una vida saludable. Son reconocidos como servicios básicos el Agua Potable, Alcantarillado, Energía Eléctrica, Gas Domiciliario y Telefonía Pública.

Según el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo

*“Son aquellos cuyas prestaciones o facilidades son disfrutadas desde su domicilio por los usuarios, se presta a través de redes.”*³

Es así que se destaca la importancia de los servicios públicos para el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población y su objetivo fundamental es la solución de las necesidades básicas.

4.2 DEFINICIÓN DE LA ELECTRICIDAD

La electricidad es una de las formas de energía más empleadas en la vida cotidiana, es además un servicio básico fundamental, algunas definiciones son:

Según el profesor Willy del Castillo:

*“La electricidad es el flujo de electrones de un átomo a otro en el seno de un conductor”.*⁴

Entonces concluimos que la energía es de especial importancia, ya que es fundamental para el desarrollo de cualquier sociedad, puesto que permite que funcionen aparatos electrónicos, tales como: ordenadores, refrigeradores, televisión y otras muchas cosas. Es por esto que sería muy difícil imaginar nuestra vida sin ella.

4.2.1 Tipos de Electricidad

Existen dos *tipos de electricidad o de energía eléctrica*⁵ que son:

³ Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo territorial, Bogotá, 2007

⁴ Del Castillo, Willy, ELECTRICIDAD APUNTES, Universidad de los Andes, 2005, pág. 1

4.2.1.1 Electricidad Estática

Este tipo de electricidad es un exceso de carga eléctrica en una zona poco conductiva de electricidad.

“Estudia todas las cargas eléctricas que se encuentran en reposo y como resultado obtenemos la electrostática; esta electricidad puede vestir varios aspectos, desde la caída de un rayo, Benjamín Franklin fue el primero en demostrar que los rayos son chispas eléctricas de gran volumen”.

4.2.1.2 Electricidad Dinámica

Este tipo de electricidad podemos manejar y controlar, se produce por medio del movimiento de los electrones.

“Estudia todas las cargas eléctricas en movimiento; por ejemplo un átomo consta de un núcleo, alrededor del cual los electrones recorren orbitas concéntricas a gran velocidad, el número de electrones contenidos en el átomo es distinto para cada elemento, siendo dicho numero el que define las propiedades del mismo”.

4.3 LEY DE OHM

Jorge Simón Ohm descubrió una Ley semejante en sus estudios de la electricidad y fue el primero en establecer la interdependencia entre la intensidad de corriente (I), la tensión (E) y la resistencia (R).

4.3.1 Definición de la Ley de Ohm

Según Jorge Simón Ohm:

*“Es la descripción de la relación que existe entre la E, I y R”.*⁶

La ley de Ohm establece que “la intensidad de la corriente eléctrica que circula por un conductor eléctrico es directamente proporcional a la diferencia de potencial aplicada

⁵ Apuntes en clase, Instituto Tecnológico Tarija, Materia FÍSICA, Ob. Cit., Abril 2010

⁶ Del Castillo, Willy, Ob. Cit., pág. 6

e inversamente proporcional a la resistencia del mismo”, se puede expresar matemáticamente en la siguiente formula o ecuación:

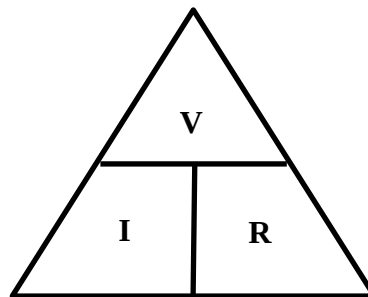
Formula: $I = \frac{V}{R}$

I= Intensidad en Amperios

V= Diferencia de potencial en Voltios

R= Resistencia en Ohmios

Triangulo de la Ley de Ohm



Se deduce de lo anterior que existe una estrecha relación entre las tres magnitudes: tensión, corriente y resistencia. La formulación de estas relaciones constituye la llamada ley de Ohm.

Este capítulo es de importancia para este trabajo de investigación puesto que tiene el objeto de dar a conocer términos y aspectos generales del servicio eléctrico, es decir mediante las unidades de medida de la Ley de Ohm se puede determinar y establecer el precio de la energía eléctrica y regular el comportamiento en cuanto al servicio que brinda en este caso la empresa tarijeña SETAR al usuario.

DIAGNÓSTICO

5.1 INTRODUCCIÓN

En esta parte se analizaron los aspectos más relevantes y condicionantes del entorno de la empresa tarijeña SETAR y que pudieran afectar a la Unidad Administrativa y Financiera, con el propósito de explicar algunos elementos que perjudican al desarrollo de la misma. Para ello se realizó un análisis externo donde se desarrolló el macro entorno y micro entorno, teniendo en cuenta que son variables que tienen relación de una u otra manera con la empresa y afecta a su normal funcionamiento, así mismo se continuó con el Análisis Interno de la Unidad Administrativa y Financiera.

Para la elaboración del ambiente externo que consiste en el análisis de macro entorno se aplicó el análisis PESTA, cuyos componentes son el ámbito político, económico, social, tecnológico y ambiental. Posteriormente se prosiguió con el Análisis del Micro entorno donde se utilizó las Cinco Fuerzas de Michael Porter el cual contempla el estudio de los Competidores en el Sector Industrial, Amenaza de entrada de nuevos competidores, Poder de negociación de los usuarios, Poder de negociación de los proveedores y Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

En el Análisis Interno se revisó información de gestiones pasadas e información actual brindada por la máxima autoridad de la GAF, en este capítulo se evaluó la filosofía de la empresa, estructura y herramientas organizacionales de la unidad administrativa y financiera. Asimismo se elaboró un cuestionario que fue aplicado al personal de la GAF, para respaldar este análisis.

Finalmente los resultados obtenidos de este diagnóstico son la base para identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que puedan influir en el rediseño organizacional de la GAF, puesto que es la unidad de estudio de esta investigación.

CAPITULO V

ANALISIS DE MACRO ENTORNO

Una organización no puede actuar, tomar decisiones ni vivir independientemente del mundo que la rodea porque esta interrelacionada con su entorno, el cual proporciona recursos y limitaciones, debiendo adaptarse continuamente al medio que siempre está cambiando. Así mismo para que la empresa obtenga una ventaja competitiva, debe permanecer vigilante, y estar permanentemente identificando a esos cambios que se producen en su entorno. También tiene que ser ágil para alterar sus estrategias y planes cuando surge alguna dificultad.

Por lo tanto el presente capítulo está basado en el análisis del entorno general o macro ambiental llamado también análisis P.E.S.T.A.

5.2 ANÁLISIS P.E.S.T.A.

Dentro de las múltiples herramientas que tenemos para analizar o tratar de identificar las oportunidades y amenazas que vamos a enfrentar con nuestra empresa, encontramos el análisis P.E.S.T.A., que nos permite obtener información sobre aquellas variables que son capaces de influir en el comportamiento de la organización ya sea esta pública o privada; esto vale decir, en aspectos tales como: Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental.

Sin embargo la variable más importante para nuestra investigación que consiste en un rediseño organizacional para la Unidad Administrativa y Financiera, es el ambiente político, puesto que esta afecta de manera más significativa a esta unidad de SETAR. De igual manera, se analizarán las demás variables mencionadas anteriormente para tener un conocimiento general del macro entorno.

5.2.1 Ambiente Político

En este punto analizaremos las influencias que provocan a la organización como las regulaciones, leyes, incentivos del gobierno, prohibiciones, etc.

Nuestro país Bolivia, goza de innumerables potencialidades para el desarrollo nacional de energía eléctrica, para mejorar las condiciones de vida a través de sus usos productivos. El sector eléctrico en Bolivia fue privatizado a principios de los noventa y se dividió en generación, transmisión y distribución. El marco regulatorio está compuesto por la nueva constitución política del estado (NCPE), la ley de electricidad N° 1604 y los reglamentos específicos del sector eléctrico.

Las leyes mencionadas anteriormente establecen el funcionamiento del mercado eléctrico mayorista (MEN), para otorgar a la industria las condiciones adecuadas de funcionamiento. La reforma a la ley de electricidad permitió la creación de la superintendencia de electricidad como organismo regulador autónomo encargado de cumplir y hacer cumplir la ley de electricidad y sus reglamentos.

Posteriormente se creó el 9 de abril de 2009 una nueva entidad, la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad (AE), en sustitución de la superintendencia de la electricidad, la cual se encuentra regulada por el Ministerio de Hidrocarburos y Energía.

El sector eléctrico de Bolivia está formado por el Sistema Interconectado Nacional (SIN) y sistemas aislados de la red (conocidos como aislados). El SIN conecta a los mayores centros urbanos y representa el 83% de la capacidad instalada, suministra electricidad a las ciudades más grandes y operan en los departamentos de Cochabamba, Santa Cruz, Oruro, Potosí y Chuquisaca. Por otra parte los departamentos Beni, Pando y Tarija y la región oriental de santa cruz no están integradas en el SIN, en consecuencia están dentro del sistema aislado.

A partir de enero del año 2013, SETAR será parte del SIN, por un contrato de adecuación firmado el 2004 con la ex Superintendencia de Electricidad, ahora Autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad (AE), donde en su momento se le concedió la licencia de operación temporal por cuatro años, prorrogables a otros cuatro, para que en dicho periodo SETAR se adecue a la Ley de Electricidad y pueda obtener la concesión definitiva. Actualmente la empresa está siendo amedrentada por una posible intervención del gobierno por el no cumplimiento del contrato mencionado anteriormente.

Otra normativa legal es la Ley de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO), quien regula los sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública, a su vez fiscaliza el accionar de ejecutivos y servidores públicos, burocratizando la toma de decisiones. Así mismo hay que considerar que SETAR al ser una empresa pública debe regirse acorde a estas leyes normativas, ya que infieren en la elaboración y aplicación de los documentos organizacionales de la empresa, tales como el organigrama, manuales de funciones y procedimientos.

Del análisis anterior podemos decir que el contexto político de la empresa Tarijeña SETAR es crítico, por considerar a las normativas del gobierno como variables incontrolables que afectan a la empresa, que en los últimos meses está interviniendo con más fuerza. Es así que actualmente está atravesando por varios problemas legales que pasan por aspectos políticos y por consiguiente afectan en su normal desempeño. Así también recalcar que la unidad de estudio por pertenecer a esta empresa no está exenta de las normativas del Sistema de Organización Administrativa de la Ley 1178.

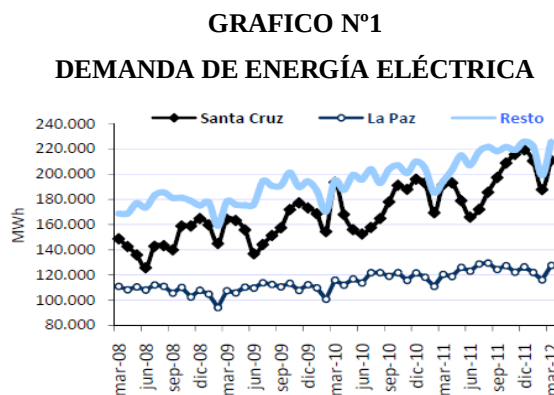
5.2.2 Ambiente Económico

El consumo de energía eléctrica está estrechamente relacionado con la calidad de vida de los habitantes: es decir, el acceso al servicio eléctrico constituye un instrumento sustancial para mejorar el bienestar de las personas.

La mejor manera de medir el incremento de la producción de una economía es mediante el Producto Interno Bruto (PIB), este indicador creció un 5,16% en el primer trimestre del año 2012 un poco más en comparación al período de 2011 que fue 5,07%, impulsado por los sectores de hidrocarburos, construcción y manufacturas, informó la Ministra de Planificación del Desarrollo, Viviana Caro.

Según estadísticas del Banco Mundial, mayores niveles de ingreso se encuentran relacionados con mayores niveles de consumo de electricidad. Las personas en Chile consumen en promedio 3,2 megavatio-hora (MWh); en Argentina, consumen 2,6 MWh. El PIB per cápita de ambos países llega a USD 6.000 y USD 8.000, respectivamente. En cambio, en Bolivia, el consumo per cápita de electricidad alcanza 0,5 MWh; y en Paraguay, 0,8MWh (el PIB per cápita de estos países es de USD 1.300 y USD 1.400, respectivamente).¹ En resumen, un menor consumo energético aparentemente está relacionado con menores niveles de ingreso y viceversa.

La demanda de energía eléctrica en el país tuvo un importante aumento en el mes de marzo de 2012. Este fenómeno es análogo en Santa Cruz, La Paz y el resto de los departamentos.²



¹ Pacific Credit Rating, INFORME SECTORIAL, Bolivia: Sector Eléctrico, pág. 1, 20 septiembre, 2012 www.ratingspcr.com

² CAINCO, Indicadores Económicos, OBSERVATORIO DE LA ECONOMÍA MUNDIAL Y BOLIVIAINDICADORES ECONOMICOS, Abril 2012, pág. 5

En el 2011 Bolivia tenía una inflación mayor de 7,18% la cual ha disminuido paulatinamente, llegando este año a una inflación rodeada al 4,9%, y se pretende disminuir a un 4,5% para el 2013.³

CUADRO N°1
INDICADOR PIB 2012-2013

	PIB		Inflación		Desempleo	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Argentina	4,2	4	9,9	9,9	6,7	6,3
Brasil	3	4,1	5,2	5	6	6,5
Perú	5,5	6	3,3	3,6	7,5	7,5
Chile	4,3	4,5	3,8	3,9	6,6	6,9
Bolivia	5	5	4,9	4,5		
Paraguay	-1,5	8,5	5	5	5,8	5,8

Considerando la inflación por departamentos, las capitales con mayor inflación acumulada fueron Tarija (2,94%), Cochabamba (2,90%) y La Paz (2,79%) respectivamente, siendo estas las ciudades que, junto a Sucre y Oruro superaron la media nacional.

Así mismo Tarija fue el departamento con mayores presiones inflacionarias en el segundo semestre del 2011, sus resultados respondieron particularmente al fuerte incremento de precios de la canasta familiar en el mes de septiembre del 2012.⁴

CUADRO N°2
INFLACION POR CIUDADES

(Variaciones acumuladas por período, en porcentajes)

	2010			2011		
	Ene-Jun	Jul-Dic	Ene-Dic	Ene-Jun	Jul-Dic	Ene-Dic
Bolivia	0,4	6,7	7,2	4,3	2,5	6,9
Sucre	-0,1	7,9	7,8	3,5	2,7	6,4
La Paz	0,2	6,8	7,0	4,7	2,8	7,7
Cochabamba	-0,2	7,5	7,4	3,3	2,9	6,3
Oruro	-0,4	8,1	7,7	4,8	2,6	7,6
Potosí	-0,4	7,8	7,3	5,5	2,2	7,8
Tarija	-0,6	7,7	7,1	6,2	2,9	9,4
Santa Cruz	1,2	6,2	7,5	4,1	2,2	6,4
Trinidad	0,4	3,3	3,7	3,7	1,5	5,3
Cobija	0,8	5,1	6,0	7,7	1,6	9,5

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística
ELABORACIÓN: BCB - Asesoría de Política Económica

³ CAINCO, Indicadores Económicos, pág. 2

⁴ Banco Central de Bolivia, INFORME DE POLÍTICA MONETARIA, La Paz, Bolivia, Enero 2012, pág. 22

Según a los datos del PIB por gasto, indica que la inversión pública continua aportando de manera importante al crecimiento del desarrollo económico, a través de las compras de insumos para la provisión de salud, educación y seguridad que aumentaron en la presente gestión para beneficiar a la población mejorando el bienestar colectivo. Así mismo la inversión pública que hace el gobierno a través de los bonos, le permiten a las personas tener mayor ingreso y reducir el índice de morosidad para el pago del servicio de energía eléctrica.

Basándonos en los indicadores económicos, podemos decir que el ambiente económico que vive Bolivia se encuentra en decrecimiento, sin embargo el PIB de Tarija muestra que se incrementó en un cierto porcentaje del 2011 al 2012, esto favorece a la empresa SETAR puesto que recibirá mayores recursos de la Gobernación para la realizar Proyectos Específicos de beneficios sociales para la sociedad Tarijeña, por otra parte aunque ha disminuido la inflación del año 2011 al 2012 esto significa que las tarifas de electricidad son elevadas para los clientes de este servicio básico y aún más para la industria.

5.2.3 Ambiente Social y Cultural

Este ámbito hace referencia a las características de la población como el crecimiento y la distribución geográfica, por ello las organizaciones deben considerar el crecimiento demográfico. El siguiente cuadro muestra la densidad poblacional del departamento de Tarija en el año 1992 y 2001.

CUADRO N° 3
DENSIDAD POBLACIONAL DE TARIJA

PROVINCIA	CENSO 1992		CENSO 2001	
	Población Total	Hab./Km	Población Total	Hab./Km
Cercado	108.241	52.09	153.457	73.85
Arce	44.713	8.59	52.57	10.1
Gran Chaco	74.612	4.28	115.318	6.67
Avilés	16.	5.91	17.504	6.38
Méndez	29.868	6.14	32.038	6.59
O` Connor	17.763	3.35	19.339	3.64
TOTAL	291.407	7.75	391.226	10.4

Elaboración propia en base a los datos del INE

Este cuadro representa los datos más actualizados del crecimiento poblacional del departamento de Tarija.

CUADRO N° 4
TARIJA Y BOLIVIA: INDICADORES DEMOGRAFICOS,
ESTIMACIONES 2011

DESCRIPCION	TARIJA	BOLIVIA
Superficie (km2)	37.623	1.098.581
Población Total	534.687	10.624.495
Densidad de habitantes (habitantes por km2)	14,21	9,67

Elaboración propia en base a los datos del INE

El crecimiento constante de la población genera nuevas oportunidades para las empresas, pero también ocasiona problemas cuando no se satisface la demanda del servicio de la población, más cuando se trata de las necesidades básicas como ser energía, agua, alimentación, empleo, seguridad, salud y educación.

Es así que haciendo una comparación de las cifras mostradas en el cuadro 3 y 4: el año 1992 (291.407 hab.), 2001 (391.226 hab.) y 2011 (534.687hab.) el crecimiento poblacional que ha tenido nuestra ciudad es considerable, de lo cual podemos decir que también se incrementa el consumo de los servicios básicos. Por tanto podemos hacer referencia sobre que el mayor consumo de los servicios básicos es un indicador de la calidad de vida.

Según la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad indica que cerca del 20% de la población de Bolivia no tiene acceso al servicio eléctrico. Dicha población se encuentra asentada fundamentalmente en el área rural, donde el 53% de los hogares carece de este servicio. Finalmente, también debe tomarse en cuenta que el acceso al servicio eléctrico influye en la calidad de los servicios de salud y educación, lo cual acentúa aún más los problemas de pobreza que afectan al área rural. Adicionalmente, la capacidad de pago de la población por energía eléctrica no es suficientemente atractiva si se la compara con la capacidad de pago de los países vecinos.

Por otra parte la “Constitución Política del Estado en su artículo 378 establece claramente que las diferentes formas de energía y sus fuentes constituyen un recurso estratégico, y que su acceso es un derecho fundamental y esencial para el desarrollo integral y social del país”. También considerando los elevados niveles de desigualdad y pobreza registrados en el país, limitan el acceso, uso y permanencia del servicio de suministro de electricidad de las familias de bajos ingresos y en consecuencia se ha determinado la necesidad de implementar en el sector eléctrico la “Tarifa Dignidad” para consumidores domiciliarios de bajos ingresos.

Es así que en fecha 21 de marzo de 2006, el Gobierno y las Empresas de Electricidad que operan en el Mercado Eléctrico Mayorista (MEM), suscriben el “Convenio de Alianza Estratégica del Gobierno de la República de Bolivia y las Empresas del Sector Eléctrico”, implementando por cuatro años el Beneficio de la “Tarifa Dignidad”, la cual consiste en un descuento del veinticinco por ciento (25%) en el importe facturado a los Consumidores clasificados en la categoría domiciliaria con consumos hasta 70 kWh/mes, cuando estos son atendidos por empresas distribuidoras que operan en el MEM, y con consumos hasta 30 kWh/mes, cuando estos son atendidos por otras empresas que operan en el territorio Boliviano pero no en el MEM.

En la parte cultural tenemos que mencionar que los consumidores no hacen un uso racional de la electricidad, ya que “La gente está acostumbrada a tener energía barata”.⁵ Afirmo el Viceministro de desarrollo energético, puesto que por su bajo costo hacen un uso irracional del mismo. Cabe señalar que en cuanto a las tarifas de energía eléctrica, los precios son bajos en comparación a otros países, pero analizando de acuerdo al ingreso de los consumidores de nuestro país este precio es alto.

⁵ Molina, Franklin, Vice Ministro de Desarrollo Energético, 14 de septiembre del 2011, www.laprensa.com.bo.

Es decir la cultura de los usuarios de energía eléctrica es pagar el servicio a última hora, por tanto esto genera un incremento del pasivo de la empresa SETAR, lo cual provocaría una variación en el presupuesto que elabora la Unidad Administrativa y Financiera, lo que podría ocasionar en el caso extremo el recorte de personal, puesto que no habría ingresos para pagar salarios y esto de alguna manera influye en la estructura organizacional.

Dentro del marco socio cultural, SETAR debe aprovechar su condición de empresa monopólica en la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica, mejorando sus servicios que presta a la población tarijeña, logrando eficiencia en su administración. Así mismo hay que trabajar aún más en campañas masivas sobre la concientización del uso racional de la energía eléctrica.

5.2.4 Ambiente Tecnológico

Lo más importante es la habilidad de tomar en cuenta los cambios tecnológicos que se producen y que pueden afectar en el auge o declinación de la organización. En nuestro país se manifiesta la carencia de desarrollo tecnológico constituyéndose en una limitante para el desarrollo económico, lo que implica la necesidad de incorporar tecnologías apropiadas a las características y realidades de nuestros sistemas de producción y servicios, y con ellos generar posibilidades de competitividad en un sistema económico altamente dinámico, como el que nos toca vivir en la actualidad.

El sector eléctrico de Tarija requiere de nuevas tecnologías para la generación eléctrica. Los Paneles fotovoltaicos son la tecnología que está revolucionando al mundo desde ya hace un tiempo atrás, los principales países productores de estos equipos de generación de energía eléctrica son Japón y Alemania. Estos paneles, módulos o colectores fotovoltaicos están formados por dispositivos semiconductores tipo diodo que, al recibir radiación solar, se excitan y provocan saltos electrónicos, generando una pequeña diferencia de potencial en sus extremos.

Por otra parte existe un proyecto de energía eólica en Tarija presentado por una comisión de la República Popular de China, consta de la construcción de una infraestructura para producir 50 megavatios de electricidad con la instalación de 33 torres con capacidad de generación de 1,5 megavatios cada una. El sitio más apto que se ha ubicado en el departamento es la zona de la Ventolera para la generación de energía eólica. Este proyecto sería el primero a nivel nacional y pondría al departamento como pionero en energías alternativas en Bolivia.⁶ Pero por tratarse de un trabajo con financiamiento extranjero, debe cumplir ciertos requisitos a nivel nacional con el Ministerio de Economía y Finanzas y la Asamblea Legislativa Departamental, mismo que hasta la fecha está siendo analizado.

La finalidad de este proyecto es la creación de la Empresa Departamental de Electricidad de Tarija (EDET), la misma que administrara la energía eólica, y estará adecuada a la normativa vigente en el marco de las competencias nacionales que tiene el SIN, quedando SETAR como empresa distribuidora. Todo esto implicaría un beneficio para la población tarijeña reduciendo las tarifas en el consumo de energía eléctrica.

La empresa SETAR como principal proveedora de energía eléctrica en el departamento de Tarija no cumple con infraestructura apropiada, ni maquinaria y equipo adecuado, puesto que son obsoletos, materiales sin movimiento y bienes que deben ser dados de baja para la correcta prestación del servicio a la ciudadanía. Por lo que podemos mencionar que es necesario que la Gobernación y la Municipalidad de Tarija quienes son los accionistas de la empresa SETAR gestionen para aprovechar las nuevas tecnologías que producen otros países para mejorar la capacidad técnica y de esta manera brindar un mejor servicio a la población.

⁶ Periódico OPINION, Cochabamba, 2 de diciembre del 2011 www.opinion.com.bo

5.2.5 Ambiente Ambiental

Esta variable influye en el marco físico y natural que rodean a las organizaciones sobre todo cuando se relaciona con la erosión, cambios en las condiciones climatológicas y otros. Durante muchos años la ecología y el medio ambiente en general no se consideraban como un factor de importancia, debido que la industrialización todavía era incipiente, pero estos aspectos cambiaron en estos últimos tiempos.

El sector eléctrico en Tarija, Bolivia y el mundo entero provocan un daño medio ambiental gigantesco, por las diferentes formas en que se generan la energía eléctrica. Hablando acerca de nuestro país, “El Sistema Interconectado Nacional (SIN) recibe la energía generada por 36 plantas termoeléctricas y siete hidroeléctricas”.⁷

La generación Termoeléctrica son centrales térmicas que usan combustibles fósiles liberan a la atmósfera dióxido de carbono (CO₂), considerado el principal gas responsable del calentamiento global. También, dependiendo del combustible utilizado, pueden emitir otros contaminantes como óxidos de azufre, óxidos de nitrógeno, partículas sólidas (polvo) y cantidades variables de residuos sólidos. Las centrales nucleares pueden contaminar en situaciones accidentales y también generan residuos radiactivos de diversa índole.

La generación Hidroeléctrica también ocasiona problemas medioambientales al necesitar la construcción de grandes embalses en los que se debe acumular el agua, que es sustraída de otros usos, incluso urbanos en algunas ocasiones. Por tanto Bolivia y nuestro departamento tienen que prever estos daños ambientales que producen la termoeléctrica e hidroeléctrica utilizando nuevas alternativas de generación de energía eléctrica para cuidar el medio ambiente. Un ejemplo de ello es el proyecto de energía eólica para Tarija, que será beneficioso para reducir la contaminación del medio ambiente que provoca la actual generación de energía eléctrica.

⁷ Molina, Franklin, Vice Ministro de Desarrollo Energético, Ob. Cit., www.laprensa.com.bo.

ANALISIS DE MICRO ENTORNO

Es la parte del entorno más cercana a la empresa, en la que la misma tiene alguna posibilidad de influir en las variables de las cinco fuerzas de Porter que se detallan a continuación:

5.3 CINCO FUERZAS DE PORTER

La empresa está rodeada de cinco factores fundamentales dentro de una industria y hay que aprender a controlarlos muy bien para sobrevivir en el mercado y tomar buenas decisiones, de tal manera que nos lleven al éxito.

Estos factores son: Competidores en el Sector Industrial, Amenaza de entrada de nuevos competidores, Poder de negociación de los usuarios, Poder de negociación de los proveedores y Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Lo más beneficioso para la empresa será defenderse de estas fuerzas competitivas existentes en el mercado y adaptarlas a su sistema.

Es así que este modelo nos permite lograr un mejor análisis del micro entorno de la empresa SETAR dentro de la cual se encuentra la GAF y de este modo en base a dicho análisis se podrá aumentar beneficios y evitar el fracaso.

5.3.1 Competidores en el Sector Industrial

En la actualidad SETAR no tiene competidores directos en el servicio de energía eléctrica en el departamento de Tarija, puesto que no existe otra empresa con licencia para que distribuya y comercialice este servicio a las familias tarijeñas. Sin embargo en la generación de electricidad se identificaría como competidores a (SECCO Energía Bolivia y Proyecto Múltiple San Jacinto), pero estas empresas no afectan a SETAR puesto que a la vez son sus proveedores de energía eléctrica.

5.3.2 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Servicios Eléctricos de Tarija es una empresa monopolio en el departamento de Tarija. Las principales barreras de entrada al mercado de energía eléctrica en Bolivia y el departamento, tienen que ver con el elevado capital que se necesita para crear una empresa, que cumpla con las políticas de regulación exigida por el estado plurinacional para obtener la concesión. En el corto y mediano plazo, no existe posibilidad para el ingreso de nuevos competidores privados en el mercado de la ciudad de Tarija.

Por otra parte un potencial competidor es el mismo gobierno, ya que existe la posibilidad de que intervenga para nacionalizar la empresa SETAR y hacerse cargo de la administración de la misma. Sin embargo se esperaba que SETAR y la AE realicen un convenio donde se otorgue la licencia definitiva a la empresa tarijeña para que la misma continúe con sus actividades.

5.3.3 Poder de Negociación de los Usuarios

SETAR clasifica a sus clientes de acuerdo al uso que le dan a la energía eléctrica, a continuación un cuadro de las categorías:

CUADRO N° 5

CATEGORIAS DE USUARIOS DE SETAR

CATEGORIAS	DETALLE
Doméstica o Residencial	Uso domestico
General Uno (G1)	Uso comercial (0-300 kWh)
General Dos (G2)	Uso comercial (300 kW o más)
Industria Pequeña (INP)	Industria productiva pequeña
Industria Grande (ING)	Industria productiva grande
Categoría Bombas	Bombas de agua (COSSALT)
Alumbrado Publico	Servicios Social

Elaboración Propia en base a los datos de la empresa SETAR

Como podemos apreciar en el cuadro anterior, la clasificación de clientes es muy amplia, sin embargo estos no tienen poder de negociación por tratarse de una empresa

monopólica, el servicio de energía eléctrica es considerado como un servicio de primera necesidad, aunque los usuarios de la categoría doméstica representan la mayoría del segmento de mercado que tiene la empresa en la ciudad de Tarija, pero no le permiten un ingreso alto como lo hacen las categorías G1, G2, INP e ING.

5.3.4 Poder de Negociación de los Proveedores

En cuanto a los proveedores de generación de electricidad de SETAR son los siguientes:

CUADRO N° 6
PRINCIPALES PROVEEDORES DE ENERGIA ELECTRICA

PROVEEDORES	ENERGIA MW/h	PORCENTAJE
Proyecto Múltiple San Jacinto	8 Megas	27%
SECCO Bolivia S.A.	18 Megas	60%
Generación Propia KB5 y KB7	4 Megas	13%
DEMANDA MAX. DIA	30 Megas	100%

Elaboración Propia en base a los datos de la GAF.

Revisando los datos de proveedores que tiene Servicios Eléctricos de Tarija, la empresa SECCO Bolivia S.A. tiene un poder de negociación alto por ser el principal proveedor con aproximadamente el 60% de la energía eléctrica que distribuye SETAR, el proyecto Múltiple de San Jacinto provee el 27% y solo el 13% es generación propia. Se tiene conocimiento que a principios del 2013 se realizara la interconexión al SIN y el nuevo proveedor será ENDE.

Por otra parte SETAR está contrayendo responsabilidad con un nuevo proveedor, que se encargara de la lectura del consumo de energía eléctrica vía celulares, la cual estiman inicie en el transcurso de los siguientes meses.

Otro proveedor identificado es INDUTEX que se encarga de la seguridad industrial de la empresa y el bienestar de los trabajadores brindando indumentaria necesaria (pantalones, camperas y camisas) para el personal técnico y administrativo. Por otro lado la empresa BATA se encarga de proveer botas para todo el personal técnico, así mismo reciben gafas y cascos la empresa ARCEG.

5.3.5 Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos

Una de las propuestas del Gobierno es reemplazar el consumo de energía eléctrica con gas domiciliario, convirtiendo a este como producto sustituto, sin embargo la orientación de la política de hidrocarburos que privilegia la exportación de ese recurso natural impide dicha transición, sin embargo el gas está siendo utilizado por industrias con demandas elevadas de energía y por el otro lado los usuarios de la categoría domestica que cuentan con gas domiciliario lo utilizan en termo tanques, calefones, estufas, lámparas a gas, etc. Es decir que actualmente la energía ya está siendo sustituida por el gas paulatinamente ya que el precio del mismo es bajo en relación al de la energía eléctrica.

Otra manera de sustitución es que el mismo usuario tenga su propio sistema de generación de energía, por ejemplo en el área rural de Tarija muchas familias utilizan paneles solares para cubrir esta necesidad, debido a que los niveles de cobertura de este servicio de energía eléctrica no llega hasta sus hogares por la lejanía de estos, sin embargo no se tiene un registro exacto de cuantas viviendas utilizan este sistema de energía en el departamento de Tarija.

Así mismo existen otros sustitutos de este elemento importante como ser los motores generadores a gasolina, lámparas o mecheros a querosén y velas.

CAPITULO VI

ANALISIS INTERNO

6.1 ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

SETAR nace un 7 de abril de 1969 donde se instituye SETAR S.A. mediante escritura pública 05/09. La participación accionaria se distribuía de la siguiente manera: ENDE 44%, Comité Prefectural de Obras Públicas y desarrollo de Tarija 44% y la Honorable Alcaldía Municipal de Tarija y la provincia Cercado con 12%.¹ SETAR fue creada con el objetivo de Distribuir y Comercializar energía eléctrica en el Departamento de Tarija, administrando y dirigiendo sus servicios eléctricos, pudiendo extender sus actividades a las demás regiones del Departamento, además de sus permanentes funciones de servicio en beneficio del desarrollo del departamento.

Desde su creación SETAR fue cambiando y adaptándose a varios procesos administrativos, estos no tuvieron un impacto positivo en la empresa, ya que por más de 20 años los sistemas de administración, gestión y tecnología no se desarrollaron acorde al crecimiento exigido por la industria, la excesiva politización de los cargos y la deficiente administración financiera, es así que el año 2004 se firma el contrato de adecuación con la superintendencia de electricidad, otorgando una licencia de operación temporal de generación, de transmisión y distribución de energía eléctrica en todo el departamento por un periodo de cuatro años prorrogables y ocho años para adecuarse a la ley de electricidad y lograr así la concesión definitiva.

El 13 de diciembre del 2007 se modifican los estatutos de SETAR, es decir se cambia la sociedad anónima por una empresa pública de servicios de energía eléctrica, donde en el artículo 2º dispone "... la Prefectura del Departamento de Tarija y el Gobierno Municipal de la Ciudad de Tarija y la Provincia Cercado, siendo la naturaleza jurídica de la misma como una empresa pública que ejerce sus actividades en sujeción a la

¹ Informe de Gestión 2008-2009 SETAR, pág. 40

Constitución... disponiéndose además, que la empresa será denominada “SERVICIOS ELECTRICOS DE TARIJA”, con la sigla SETAR, eliminándose el texto S.A. ...” el patrimonio de SETAR se distribuyó en: Prefectura del Departamento de Tarija 99,95% y el Gobierno Municipal de la Ciudad de Tarija y la Provincia Cercado 0.05%.

Para cubrir el crecimiento de la demanda del servicio en las ciudades de Tarija, Yacuiba y Bermejo, SETAR compra parte de la energía eléctrica a terceros Proyecto Múltiple San Jacinto y Energía Boliviana S.A. (SECCO), además de la generación propia en los sistemas de Villa montes, Entre Ríos, El Puente e Iscayachi. En toda el área de concesión, SETAR se encarga de la transmisión, distribución y comercialización.

Llegando al año 2012, Servicios Eléctricos de Tarija está atravesando una situación crítica en lo que respecta al tema legal y político, debido a los constantes reclamos de la población y malos manejos administrativos de gestiones anteriores. Este hecho alarmo a la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad haciendo la ejecución del contrato de adecuación que vencía el 24 de septiembre del 2012, el mismo que le permitía a SETAR obtener el título habilitante que le permita operar el sistema eléctrico. Sin embargo la empresa no cumplió hasta la fecha con los requisitos exigidos por el contrato, es así que SETAR puede ser intervenida por la AE, pasando a ser administrada por la Empresa Nacional de Electricidad ENDE. Esto dependerá siempre y cuando de los acuerdos a los que lleguen la empresa con la autoridad de electricidad.

6.2 ANÁLISIS A LOS PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS DE SETAR

El Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Programa de Operación Anual (POA) 2012, de la empresa Tarijeña SETAR se constituye en el marco de referencia para el Análisis Organizacional de la Gerencia Administrativa y Financiera.

Servicios Eléctricos de Tarija cuenta con un *PEI desactualizado* y por las razones expuestas en los antecedentes institucionales, si bien es cierto que se debe contar con un Plan Estratégico que guíe y orienten las acciones a largo plazo, la institución ha venido trabajando sin un norte, los últimos acontecimientos han reflexionado a los ejecutivos y líderes de la región a la necesidad de adecuación de la empresa a los nuevos cambios.

Por tanto para proponer un cambio en la visión del futuro de la empresa, se hizo un análisis a los propósitos estratégicos de la misma, ya que la unidad Administrativa y Financiera carece de propósitos y considera a estos como propios, por lo cual se hace necesario analizar la actual misión, visión, objetivos, valores y principios que tiene SETAR.

6.2.1 Misión

“Somos una empresa dedicada a la generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, comprometida con el desarrollo sostenible del Departamento de Tarija y la mejora de la calidad de vida de todos sus habitantes”.

La misión no contempla las necesidades y expectativas del usuario ni del medio ambiente, ya que utiliza términos orientados más a la empresa que a su verdadera razón de ser que son los usuarios por ser una empresa pública y prestar un servicio básico de primera necesidad.

6.2.2 Visión

“Ser una empresa eficiente, moderna y transparente, líder en el sector eléctrico, motor del desarrollo integral del Departamento de Tarija y que brinde un servicio continuo y de calidad a sus usuarios, con el compromiso y esfuerzo de sus recursos humanos”.

Por otra parte, la visión no tiene una característica fundamental que es la orientación a largo plazo que indique un tiempo establecido para cumplir con lo planeado.

Examinando la filosofía de la empresa, tenemos que decir que fueron redactados hace varios años atrás, así mismo cada gerencia debería contemplar una misión y visión aparte, pero que contribuya a la general, por lo que la Gerencia Administrativa y Financiera debe adecuarse a la misión principal de la institución como unidad estratégica de apoyo.

6.2.3 Objetivos, Valores y Principios

Para cumplir con la filosofía de la empresa es necesario fijar objetivos, valores y principios que contribuyan a la organización, a continuación procederemos a analizar a los mismos, para verificar si se cumplen con los propósitos estratégicos de la Empresa Tarijeña SETAR.

6.2.3.1 Objetivos

El objetivo general de la empresa está establecido en: suministrar energía eléctrica a la población usuaria, prestar un servicio de calidad, eficiencia y sostenibilidad, enmarcarnos en la Ley de Electricidad.

Los **objetivos específicos** están establecidos por:

- *Disponer de un plan estratégico a largo plazo.*
- *Contar con diseño de ingeniería de adecuación técnica para recibir la interconexión al sistema nacional.*
- *Implementar un sistema de información integrada para todos los subsistemas.*
- *Reducir los índices de pérdidas técnicas y no técnicas en todos los sistemas.*

En cuanto a los objetivos de la organización podemos afirmar que los objetivos específicos no responden al objetivo general, es decir que el general no enmarca los aspectos técnicos que se mencionan en el específico. Así mismo hay que resaltar que se están estudiando los objetivos de SETAR ya que la GAF adopta estos como propios por ser parte de la misma.

6.2.3.2 Valores

La empresa SETAR cuenta con este sistema de valores y los define de la siguiente manera:

- **Compromiso:** *Cumplimos con las promesas y obligaciones contraídas con nuestros clientes, empleados, proveedores, organismos reguladores y comunidades.*
- **Seguridad:** *Protegemos la salud, bienestar y seguridad de nuestros empleados.*
- **Desarrollo:** *Exploramos constantemente nuevas oportunidades de crecimiento y expansión auto sostenibles a largo plazo.*
- **Trabajo en equipo:** *Estimulamos las alianzas entre los individuos y los departamentos para que la empresa opere a su máximo potencial, como equipo podemos tener mejores logros que cualquier persona individual.*

Apreciando los valores de Servicios Eléctricos de Tarija, podemos ver que no hay una clasificación de los valores por área o unidad, así mismo carece de valores éticos-morales que identifiquen a esta empresa pública y más aun a la parte administrativa y financiera, la finalidad de los valores éticos es que a través de una combinación de estos coadyuven a mejorar la cultura organizacional, así mismo minimizar las injerencias políticas que existe dentro del núcleo institucional y de la Unidad Administrativa y Financiera.

6.2.3.3 Principios

Los principios con los que cuenta SETAR son:

- **Desarrollo sostenible de las competencias:** Estimulamos el desarrollo continuo de los individuos y el aprendizaje a lo largo de la vida.
- **Eficiencia:** El principio de eficiencia nos obliga a la correcta y óptima asignación y utilización de los recursos en el suministro de electricidad a costo mínimo.
- **Transparencia:** El principio de transparencia nos exige, como autoridades públicas responsables de los procesos regulatorios, conducir de manera pública, asegurando el acceso a la información sobre los mismos a toda autoridad competente y personas que demuestren interés y que dichas autoridades públicas rindan cuenta de su gestión, en la forma establecida por las normas legales aplicables, incluyendo la Ley N° 1178, Ley SAFCO y sus reglamentos.
- **Calidad:** El principio de calidad nos obliga a observar los requisitos técnicos que establezcan los reglamentos.
- **Continuidad:** El principio de continuidad establece que debemos prestar el suministro sin interrupciones, a no ser las programadas por razones técnicas debidamente justificadas, las que resultaren de fuerza mayor o de las sanciones impuestas al consumidor por incumplimiento de sus obligaciones o uso fraudulento de la electricidad.
- **Adaptabilidad:** El principio de adaptabilidad promueve la incorporación de tecnología y sistemas de administración actuales, que aporten mayor calidad y eficiencia en la prestación de nuestro servicio.
- **Neutralidad:** El principio de neutralidad nos exige un tratamiento imparcial a todos los consumidores.

Los principios son verdades fundamentales, así mismo estos principios de SETAR están orientados con el servicio, la administración y la parte técnica de la empresa puesto que representan la esencia de la institución pública. Sin embargo pese a tener

esta combinación de principios plasmados en su memorial como parte principal de la empresa, no son aplicados por el personal.

Tanto los valores como los principios son mencionados en los discursos y documentos disponibles, situación que preocupa porque no existe alguna unidad que pudiera realizar un seguimiento y control de los mismos para verificar su cumplimiento y realizar las acciones correspondientes para su aplicación.

6.3 ANALISIS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (SOA) EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Con el propósito de alcanzar el objetivo del presente trabajo de investigación vamos a tomar como referencia el marco jurídico administrativo que obliga a todas las entidades públicas el cumplimiento de las disposiciones legales, también se ha considerado los objetivos del SOA, los objetivos de las Normas Básicas, los principios del SOA, su interrelación con otros sistemas y finalmente los componentes de las Normas Básicas.

En esta etapa del proceso de investigación vamos a tomar en cuenta el primer componente que es el *Análisis Organizacional*, posteriormente en la etapa de la propuesta de solución a la problemática se aplicara el segundo componente *Diseño Organizacional* y finalmente el tercer componente ya no es competencia de nuestra investigación, puesto que se trata de la *Implantación del Diseño Organizacional*.

6.4 ANÁLISIS A LOS PRINCIPIOS DEL SOA EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

El análisis organizacional busca un mejor y más eficiente funcionamiento en todo el proceso administrativo como en las diferentes actividades para alcanzar los objetivos propuestos por la GAF y por ende los objetivos de la empresa, para ello se ha tomado en cuenta la interrelación que existe entre el Sistema de Organización Administrativa, el Sistema de Programación de Operaciones y Sistema de Administración del personal contemplados en la Ley 1178.

Es así que se toma en cuenta los principios del SOA que son: ***estructuración técnica, flexibilidad, formalización y el servicio a los usuarios***, ya que son las bases para optimizar la estructura organizacional.

6.4.1 Estructura Técnica

Para hacer el análisis de la estructura organizacional se hizo una revisión exhaustiva de los objetivos de gestión plasmados en el POA de SETAR, en el cual está incluido el de la Gerencia Administrativa Financiera, los mismos se han venido cumpliendo como estaba previsto, pues ha tomado en cuenta las operaciones necesarias, los recursos de la entidad y las necesidades de la organización. El problema radica que son acciones a corto plazo e irrelevantes cuando no tienen un norte, pues se requiere de un PEI actualizado para que el POA contribuya al crecimiento y desarrollo de la empresa en cuestión y por ende en sus unidades.

Se realizó el estudio de la calidad de los servicios y/o bienes que proporciona la Unidad Administrativa y Financiera a sus usuarios considerados como clientes internos (Gerencia General, Comercial, Distribución y Generación) de la empresa SETAR, la efectividad de los procesos, la rapidez de respuesta de la estructura organizacional frente a los cambios internos y externos, sin dejar de lado las herramientas organizacionales, que son necesarios para realizar con éxito el rediseño organizacional.

Examinando la estructura de la Gerencia Administrativa y Financiera, esta aplica una departamentalización por funciones, puesto que posee la división de los Departamentos de Presupuesto, de Contabilidad, de Tesorería, de Recursos Humanos, de Activos Fijos y Servicios Generales, Almacenes y de Compras y Contrataciones. Es decir agrupan a los empleados y a las actividades de acuerdo a las funciones principales de la unidad. Se puede decir que esta departamentalización es clásica, ya que es muy común en las organizaciones, no tratamos de señalar que está mal, solo

que se debería adecuar a las normativas de la ley 1178 y considerar nuevas tendencias administrativas.

Asimismo el actual diseño que posee la Unidad Administrativa y Financiera de SETAR es mecanicista, de acuerdo a la definición teórica de Robbins y Coulter, ya que la misma indica que es una estructura rígida y muy controlada, se caracteriza por un alto grado de centralización, cierto grado de formalización y poca participación en la toma de decisiones de los empleados de niveles inferiores.

6.4.2 Flexibilidad

La actual estructura organizacional de la GAF no ha considerado los cambios que se han ido presentando al interior de la empresa como fuera de ella, nos llama la atención que el personal de dicha gerencia expresa la necesidad de cambio, situación que no se da fácilmente, pues deben esperar instrucciones superiores para cualquier adecuación de la estructura.

La gerencia administrativa y financiera es una unidad estratégica que maneja la parte administrativa y legal de la empresa SETAR, por tanto se puede decir que se toman varias decisiones por la característica de esta área, existe un nivel alto de centralización en esta unidad, lo que implica bastante burocracia evitando la agilidad de trámites y documentos.

Se analizó el nivel de formación educativa del personal de la GAF, a través del cuestionario que se les fue aplicado, el mismo dio por resultado que la mayoría del personal operativo que compone a esta unidad es técnico superior, en este sentido es importante que se exija un mayor grado de profesionalismo y altos niveles académicos al personal actual como al que próximamente ingresara, y no sean tan flexibles en los requisitos de los puestos de trabajo, debido a la función estratégica que cumple esta área para la empresa tarijeña SETAR.

En consecuencia a la flexibilidad del profesionalismo en esta área, y la falta de elasticidad ante los cambios, excesiva burocracia, surge el mal desempeño de las funciones del personal, ocasionando una deficiente administración.

6.4.3 Formalización

Para analizar este principio, debemos aclarar que la flexibilidad no significa que hay que faltar al cumplimiento de los procedimientos, por el contrario la formalización es una situación distinta al principio de flexibilidad, que implica la documentación por escrito.

Dentro de la GAF existe un cierto grado de formalización para algunas cosas como ser: la compra y adquisición de bienes, manejo de dinero y demás funciones que tiene a su cargo esta unidad, sin embargo no hay tal grado de formalidad para la estructura organizacional, ni para procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales que describan el comportamiento, funciones y actividades del personal.

Actualmente la GAF no cuenta formalmente con herramientas organizacionales aprobadas por el consejo técnico administrativo de SETAR, las cuales sean representativas y adecuadas para una unidad de esta naturaleza, entre ellos un organigrama que reflejan las áreas funcionales pero no las verdaderas relaciones de autoridad existente, por otro lado el manual de funciones y procedimientos no ha sido diseñado acorde a las funciones y puestos de trabajo actualmente establecidos. A continuación se expresa con más detalle el análisis de formalización del organigrama, manual de funciones y procedimientos.

6.4.3.1 Organigrama.

El organigrama de la Unidad Administrativa y Financiera no ha sido aprobado por el consejo técnico administrativo de la empresa SETAR, su utilización es informal, además ahora se encuentra desactualizado por no contemplar todos los puestos de trabajo de esta unidad.

Así mismo el organigrama existente debe reflejar la concepción de la organización, debe expresar las líneas de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía y la relación entre ellos. Como se puede observar en el organigrama de la Unidad Administrativa y Financiera este no presenta debidamente los aspectos mencionados anteriormente, las líneas de autoridad plasmadas en el organigrama no responden a la real forma en que se maneja el personal, así mismo las líneas de relación de dependencia que se muestran en el grafico no están bien diseñadas.

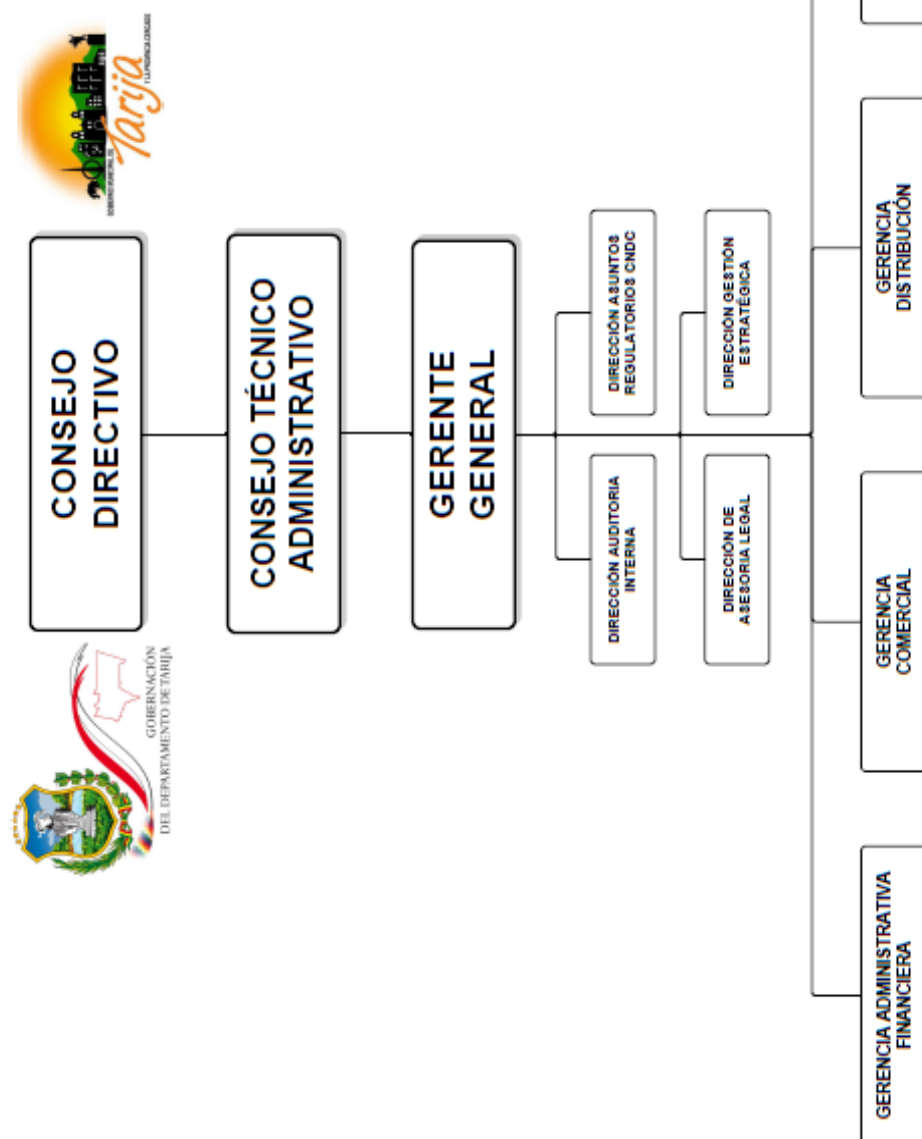
Por otra parte debido a cambios efectuados en la unidad, este organigrama no presenta todos los cargos que actualmente tiene la GAF, así mismo la falta de reajuste del mismo, no le permite al personal conocer su nivel jerárquico dentro de la GAF, así también no conoce formalmente su inmediato superior y sus subordinados a cargo.

Revisando la escala jerárquica de la GAF, esta unidad posee demasiados niveles jerárquicos empezando desde el uno llegando hasta el nivel once, provocando la burocracia, impidiendo un acercamiento inmediato del nivel más bajo como es el operativo, hasta el nivel más alto como es el directivo.

También se debe señalar que esta unidad no distingue la clasificación de niveles jerárquicos, ya que no define el nivel directivo, nivel ejecutivo y nivel operativo, tal como indica el Sistema de Organización Administrativa de la Ley 1178, solo distingue el número de niveles jerárquicos como ya se hacía mención anteriormente.

Seguidamente se presenta el actual organigrama de la Gerencia General de SETAR de donde se desprende la Gerencia Administrativa y Financiera, para evidenciar las críticas mencionadas anteriormente.

ESTRUCTURA ESTRATÉGICA



6.4.3.2 Manual de Funciones y Procedimientos

El Manual de Funciones y Procedimientos con el que cuenta formalmente la GAF ha sido elaborado el año 2000, en ese entonces no estaba fusionada la Gerencia Administrativa y Gerencia Financiera, fue con los años donde se unieron convirtiéndose en la unidad administrativa y financiera, es así que entre el año 2008-2009 se contrata a la consultora El Roble para elaborar un nuevo manual de funciones y procedimientos, sin embargo hasta la fecha el documento no ha sido aprobado por el consejo técnico administrativo de SETAR, es decir su funcionamiento es de manera informal.

Este hecho no le permite conocer al personal exactamente su función principal y funciones secundarias provocando duplicidad de funciones e ineficiencia, así mismo desconocen su Autoridad Lineal y Autoridad Funcional de su cargo y dependencias.

En cuanto a las funciones principales de cada cargo no están claramente redactadas, ya que presenta confusión con las funciones secundarias y no diferencia las tareas de las funciones. Así mismo el perfil exigido para cada puesto no cumple con las expectativas del cargo, de acuerdo al Gráfico N°4 y N°10. Por todo esto es necesaria la reformulación del manual de funciones, para que contribuya al mejoramiento del diseño organizacional.

En cuanto al Manual de Procedimientos de la GAF, cabe resaltar que los diagramas de flujos de cada departamento de esta unidad, no tienen la secuencia de procedimientos que se debe seguir para realizar un determinado proceso, además que no cuenta con el detalle de documentos que debe contemplar cada proceso para los departamentos de la Unidad Administrativa y Financiera

Así mismo, la mayoría del personal no tiene una idea bien definida de lo que es, de lo que este contiene y la simbología que esta herramienta aplica. Se puede decir que este documento es un instrumento muy valioso, por tanto surge la necesidad de actualizarlo y darlo a conocer a sus trabajadores, para que estos tengan bien definido los procedimientos que corresponden a su cargo y área de trabajo.

6.4.4 Servicios a los Usuarios

La Gerencia Administrativa y Financiera es una unidad organizacional de servicio, de apoyo a la principal función que cumple SETAR como empresa distribuidora y comercializadora de energía eléctrica a la sociedad de Tarija, por tanto no tiene contacto directo con los principales usuarios finales (población tarijeña) para satisfacer sus requerimientos, pero si con las demás unidades o gerencias de la empresa siendo estos sus principales usuarios.

Cabe resaltar que la Unidad Administrativa Financiera presta sus servicios como ser: Asesoramiento Técnico, Almacenamiento y Dotación de Materiales, Servicios de Personal, Información Contable, Presupuestaria, entre otras, a las demás unidades organizacionales de la empresa, como podemos mencionar a la Gerencia General, Comercial, Distribución y Generación.

6.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Si bien es cierto que la sociedad en su conjunto es el usuario final de la empresa, también es importante la satisfacción el servidor público en su puesto de trabajo para proporcionar un servicio ágil, eficiente y con equidad social. En esta situación estamos considerando al personal de la GAF como usuarios internos, que deben tener la misma atención que los usuarios externos de la empresa.

La Gerencia Administrativa y Financiera es una unidad que cuenta con un gran número de personal, por lo tanto el espacio físico con el que cuenta esta unidad es pequeño para todo el personal que trabaja en la GAF, así mismo las condiciones de estas instalaciones no son las más adecuadas para desempeñar su trabajo. Es así que esto genera un clima laboral desagradable, más aun en los niveles seis en adelante, donde no se puede trabajar puesto que la incomodidad es demasiada.

Por otra parte, de manera general las relaciones entre compañeros de trabajo son buenas, lo cual significa un aspecto positivo exceptuando algunas personas que no tienen la disponibilidad de socializar con los demás compañeros de su área, a su vez

la excesiva rotación y movilidad del personal promueve tensión en las relaciones laborales. Por otra parte la desmotivación del personal juega un papel negativo para el clima organizacional provocando ineficiencia en el logro de los objetivos y resultados.

6.6 DISEÑO Y APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

Para obtener datos primarios se elaboró un cuestionario para todo el personal de la Unidad Administrativa y Financiera, sin considerar un muestreo ya que al realizar un censo nos permite obtener información precisa con mínimos márgenes de error. Esto se realizó con el fin de respaldar nuestra investigación, adquiriendo información específica para lograr los objetivos del trabajo, los mismos que nos otorgaran las posibles soluciones al problema que afronta esta unidad sobre su diseño organizacional.

Primeramente se procedió a la elaboración de un cuestionario piloto para reducir los márgenes de error, la misma que fue aplicada a cinco funcionarios de la GAF con la finalidad de conocer las funciones que realizan los trabajadores, las líneas de autoridad y demás aspectos relacionados con el diseño organizacional, para verificar la similitud o diferencias que puedan existir con los documentos oficiales (Manual de Funciones, Procedimientos y Organigrama), de esta manera tendremos un diagnóstico preciso de la Unidad Administrativa y Financiera de la empresa Tarijeña SETAR.

Posteriormente se realizó el cuestionario final con algunas correcciones que fueron detectadas en la piloto, este consta de 23 preguntas siendo la mayoría cerradas y unas mínimas abiertas, el mismo les fue aplicado a 62 trabajadores quienes componen todo el personal de la GAF, permitiéndonos tener una respuesta específica y verdadera.

6.6.1 Análisis e Interpretación de los Resultados

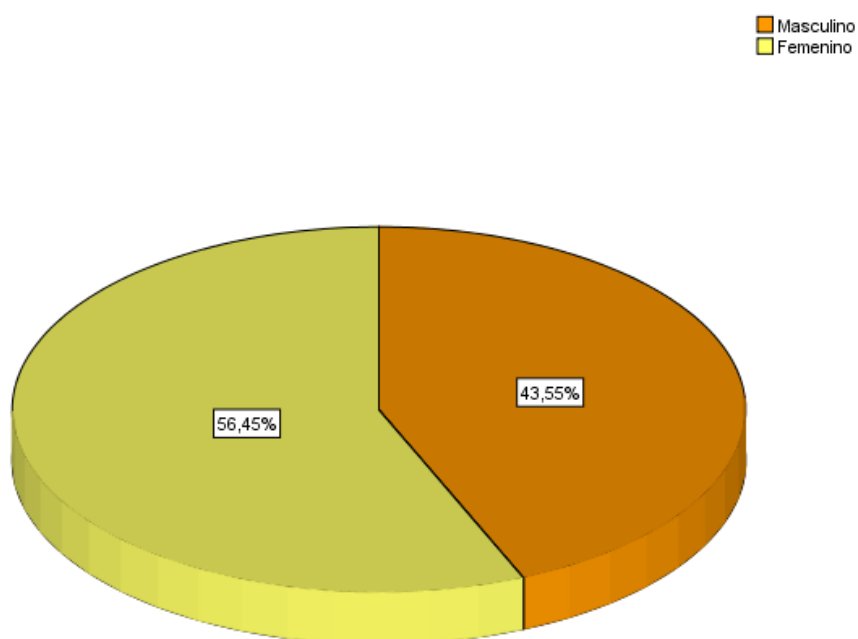
A continuación se hará una presentación de los resultados en gráficos de sectores y el análisis correspondiente de cada uno de ellos.

6.6.1.1 Sexo

CUADRO N° 7
SEXO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	27	43,5	43,5	43,5
	Femenino	35	56,5	56,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

GRÁFICO N° 4
SEXO



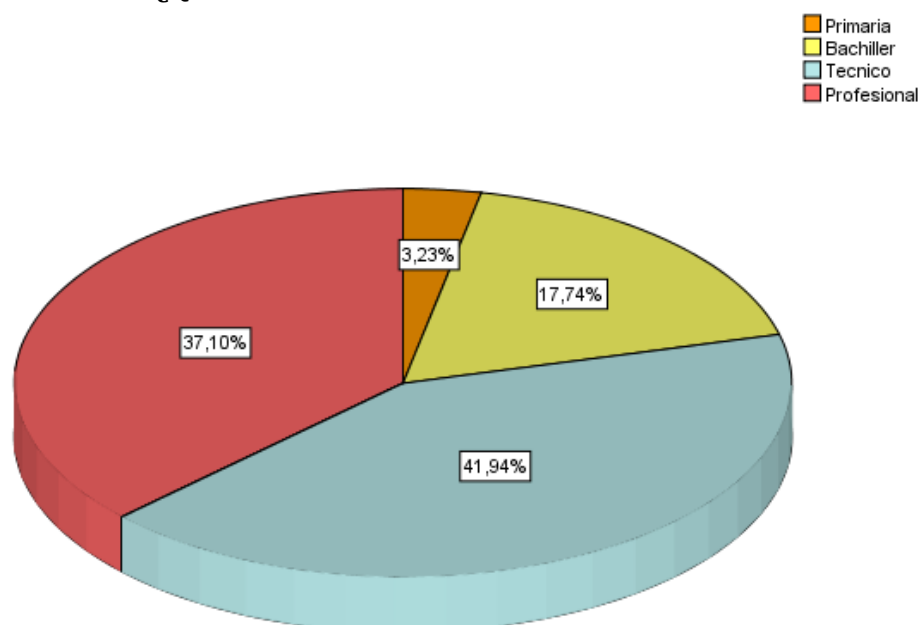
Como se puede apreciar en el gráfico, existe casi una igualdad de género que trabaja en la unidad de la GAF, puesto que un 56,45 % son mujeres y el 43,55% son hombres, de esta manera están cumpliendo con la disposición legal del gobierno, la misma que indica que dentro de una organización deben trabajar equitativamente hombres y mujeres.

6.6.1.2 ¿Qué formación Educativa tiene Usted?

CUADRO N° 8
¿QUÉ FORMACIÓN EDUCATIVA TIENE USTED?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primaria	2	3,2	3,2	3,2
	Bachiller	11	17,7	17,7	21,0
	Técnico	26	41,9	41,9	62,9
	Profesional	23	37,1	37,1	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

GRÁFICO N° 5
¿QUÉ FORMACION EDUCATIVA TIENE USTED?



Este gráfico nos muestra claramente que dentro de la Gerencia Administrativa y Financiera el 41,94% son técnicos, el 37,10% son profesionales, el 17,74% son bachilleres y el 3,23% solo cursaron el nivel primario. El objetivo de esta pregunta, es para determinar el nivel de profesionalismo que existe en esta unidad administrativa y financiera, es así que llegamos a la conclusión de que una mayoría del personal es técnico superior por lo cual no está acorde a las funciones que están a cargo de esta área.

6.6.1.3 ¿Conoce la Misión y Visión de SETAR?

CUADRO N° 9

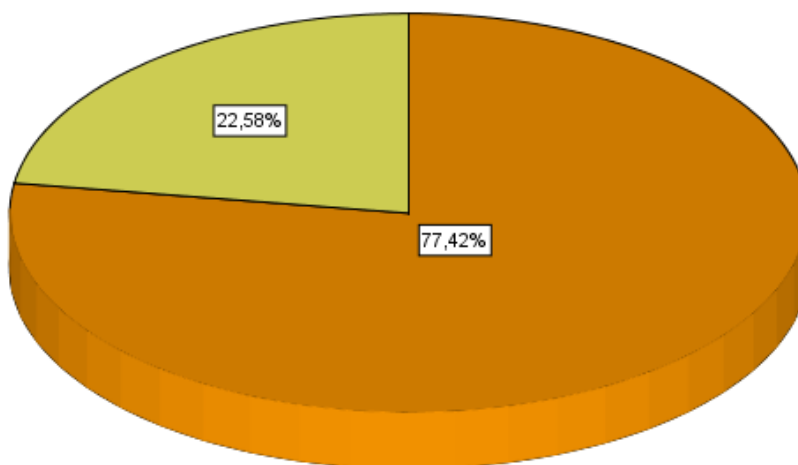
¿CONOCE LA MISIÓN Y VISIÓN DE SETAR?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	48	77,4	77,4	77,4
	No	14	22,6	22,6	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

GRÁFICO N°6

¿CONOCE LA MISIÓN Y VISIÓN DE SETAR?

■ Si
■ No



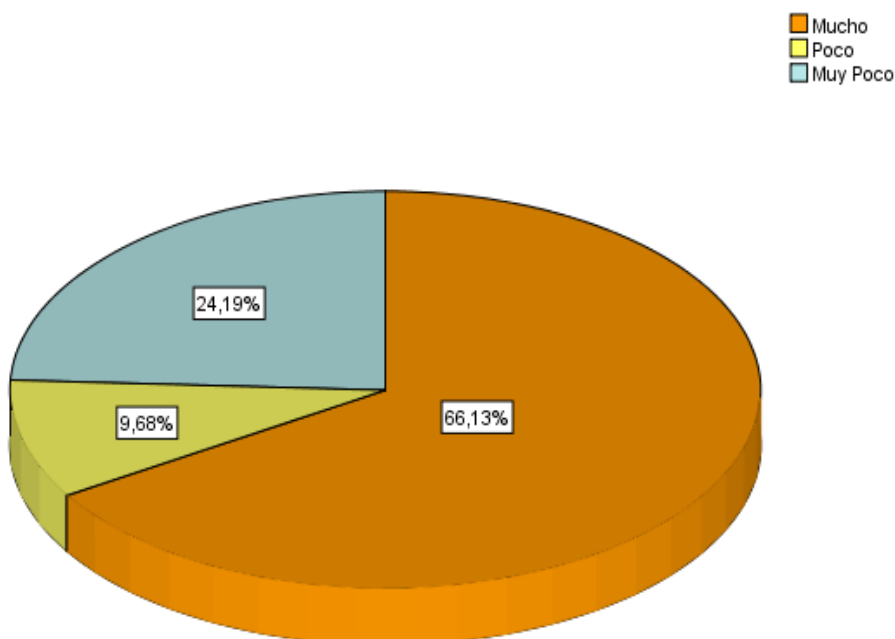
De acuerdo a esta pregunta, el 77,42% del personal de la GAF respondió conocer la misión y visión de SETAR, mientras que el 22,58% respondieron no conocerlos. Este es un parámetro relativamente bueno, sin embargo no se tiene el conocimiento pleno para constatar, de que efectivamente el personal si las conoce. Se consideró la misión y visión de la empresa puesto que la GAF no cuenta con una propia, ya que la consideran a la misma como suya.

6.6.1.4 Si conoce ¿Qué tan comprometido esta con la Misión y Visión?

CUADRO N° 10
SI CONOCE ¿QUÉ TAN COMPROMETIDO ESTA CON LA MISIÓN Y VISIÓN?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mucho	41	66,1	66,1	66,1
	Poco	6	9,7	9,7	75,8
	Muy Poco	15	24,2	24,2	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

GRÁFICO N° 7
SI CONOCE ¿QUÉ TAN COMPROMETIDO ESTA CON LA MISIÓN Y VISIÓN?



Con relación al compromiso de la misión y visión de SETAR, podemos decir que el 66,13% dijo estar muy comprometido, un 24,19% dijo que muy poco y un mínimo porcentaje de 9,68% que tiene un poco compromiso. Tal vez la falta de compromiso por parte de los trabajadores de la GAF se deba a la inexistencia de una filosofía a nivel gerencial, es decir misión y visión propia para la GAF.

6.6.1.5 ¿Conoce los Objetivos Institucionales de SETAR?

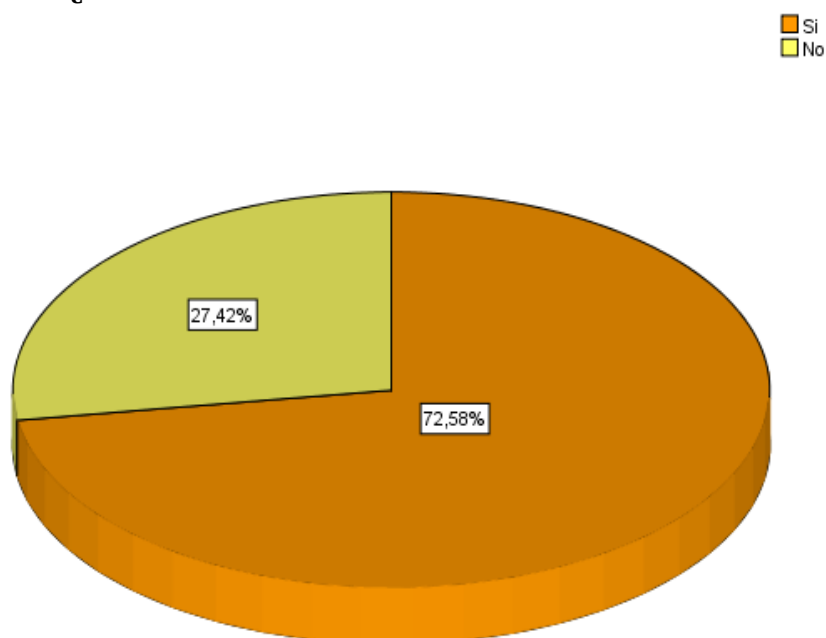
CUADRO N° 11

¿CONOCE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE SETAR?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	45	72,6	72,6	72,6
No	17	27,4	27,4	100,0
Total	62	100,0	100,0	

GRÁFICO N° 8

¿CONOCE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE SETAR?



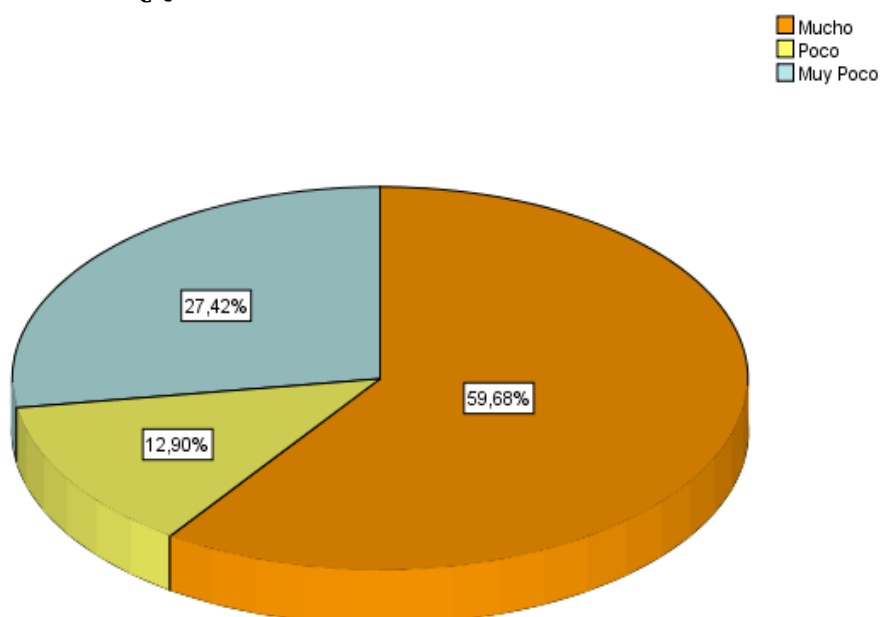
De acuerdo a los resultados se observa que el 72,58% de la GAF afirmaron conocer los objetivos institucionales, mientras que el 27,42% dijeron lo contrario. Con esta pregunta, se pretende saber si el personal toma en cuenta los objetivos de la empresa al realizar sus funciones. De igual manera se consideró los objetivos de SETAR puesto que la GAF no cuenta con uno propio.

6.6.1.6 Si conoce ¿Qué tan comprometido esta con los Objetivos?

CUADRO N° 12
SI CONOCE ¿QUÉ TAN COMPROMETIDO ESTA CON LOS OBJETIVOS?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mucho	37	59,7	59,7	59,7
	Poco	8	12,9	12,9	72,6
	Muy Poco	17	27,4	27,4	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

GRÁFICO N° 9
SI CONOCE ¿QUÉ TAN COMPROMETIDO ESTA CON LOS OBJETIVOS?



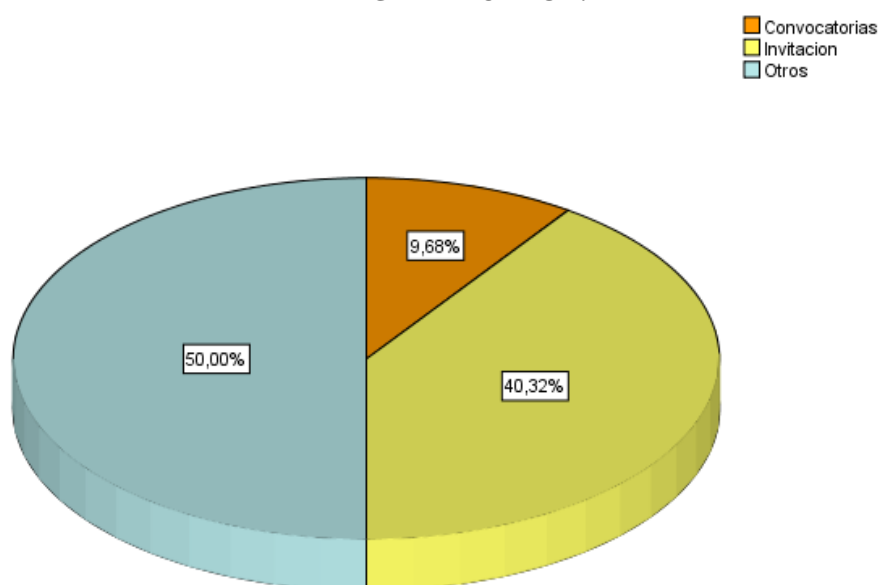
Se tomó en cuenta la pregunta anterior para la realización de esta, de acuerdo a los datos obtenidos un 59,68% está comprometido en su totalidad con los objetivos pero un 27,42% del personal menciona muy poco y un mínimo de 12,90% respondió estar poco comprometido. Este resultado no es favorable para la GAF puesto que su personal está poco interesado en las metas o propósitos que la empresa persigue.

6.6.1.7 Su ingreso a trabajar en SETAR en el Área Administrativa y Financiera fue por:

CUADRO N° 13
SU INGRESO A TRABAJAR EN SETAR EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA FUE POR:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Convocatorias	6	9,7	9,7	9,7
	Invitación	25	40,3	40,3	50,0
	Otros	31	50,0	50,0	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

GRÁFICO N°10
SU INGRESO A TRABAJAR EN SETAR EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA FUE POR:



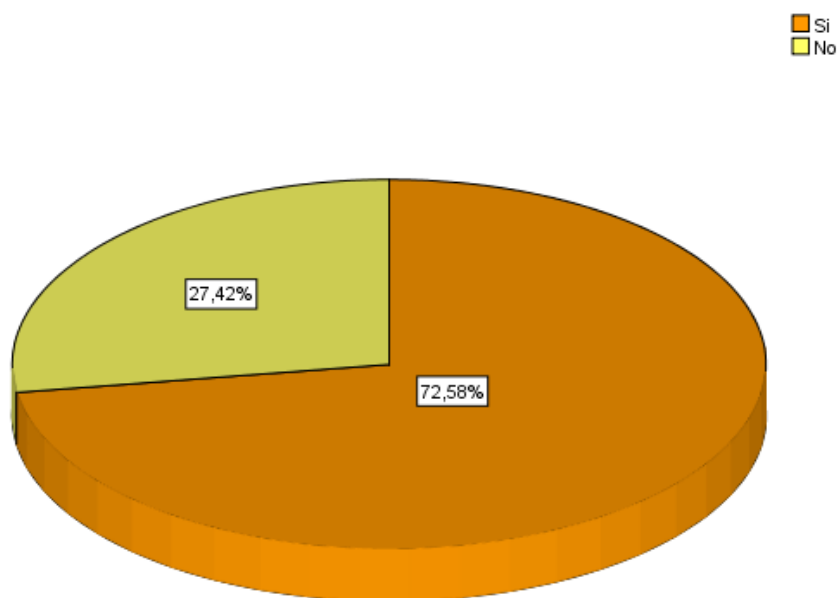
De acuerdo a los datos obtenidos un 50,00% mencionó que su ingreso a trabajar fue por otros motivos, tales como: pasantías, recomendaciones y otros motivos que no dieron a conocer, un 40,32% fue por invitación y un mínimo porcentaje de 9,68% fue por convocatorias. Claramente se observa que son muy pocos los que ingresan por mérito propio, es decir por nivel de currículum. Así mismo la otra gran parte del personal ingresa por invitación y otros, lo que podría decirse como pegas políticas ya que la empresa SETAR es pública.

6.6.1.8 ¿La profesión que tiene está de acuerdo al cargo que ocupa actualmente?

CUADRO N° 14
¿LA PROFESIÓN QUE TIENE ESTA DE ACUERDO AL CARGO QUE OCUPA ACTUALMENTE?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	45	72,6	72,6	72,6
	No	17	27,4	27,4	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

GRÁFICO N° 11
¿LA PROFESIÓN QUE TIENE ESTA DE ACUERDO AL CARGO QUE OCUPA ACTUALMENTE?



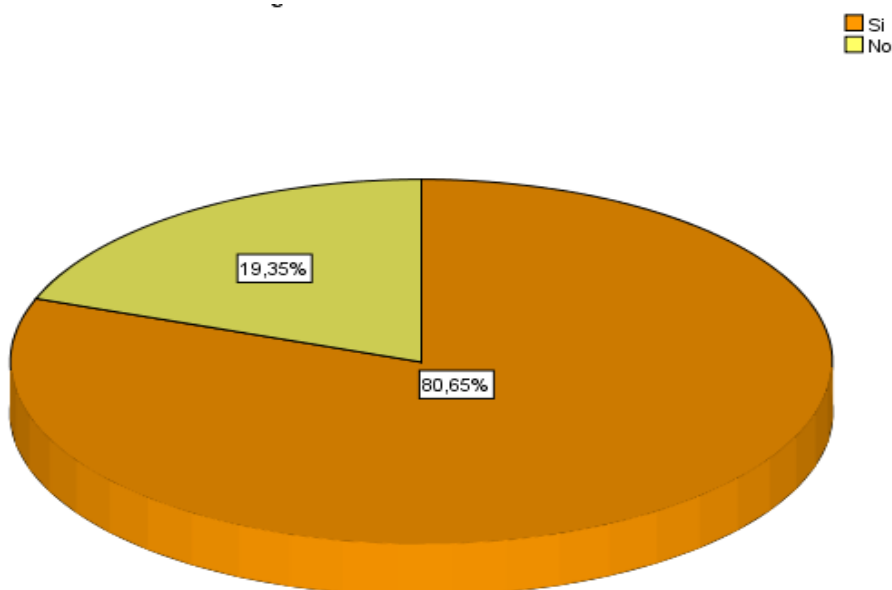
Como se observa en el gráfico un 72,58% de la GAF dijeron que su profesión está de acuerdo al cargo que ocupan y un 27,42% mencionaron que no lo está. Haciendo una comparación con el gráfico 3, que indicaba que la mayoría del personal que trabaja en esta unidad es técnico superior, no hay una concordancia con esta pregunta, puesto que el personal dice que su profesión está de acuerdo al cargo, pero viendo ambos cuadros nos damos cuenta de que no lo es. Esta situación perjudica el funcionamiento de la GAF, puesto que se necesita de profesionales para esta área.

6.6.1.9 ¿Conoce el Organigrama de la GAF?

CUADRO N° 15
¿CONOCE EL ORGANIGRAMA DE LA GAF?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	50	80,6	80,6	80,6
	No	12	19,4	19,4	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

GRÁFICO N° 12
¿CONOCE EL ORGANIGRAMA DE LA GAF?



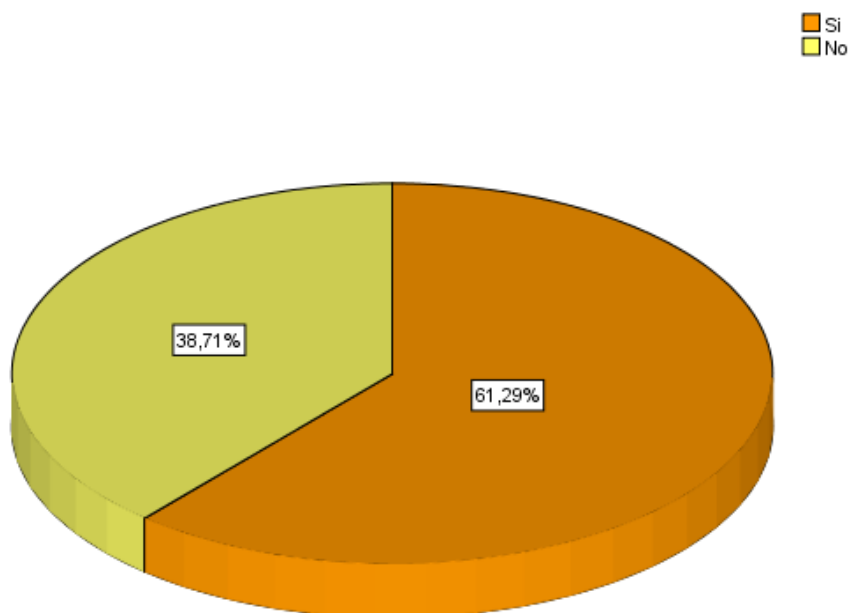
Según los datos obtenidos del cuestionario se puede ver claramente que un 80,65% dice conocer el organigrama mientras que un 19,35% no conoce. Se puede apreciar que un porcentaje mayoritario tiene conocimiento de esta herramienta organizacional, sin embargo existen contradicciones de respuestas a preguntas extras que se hicieron de manera informal y algunas preguntas abiertas que se hicieron en este cuestionario que no se tabularon pero que se tomaron en cuenta para el análisis de la investigación, también mencionamos que existe mucha susceptibilidad por parte del personal a la hora de responder el cuestionario es así que tal vez esta respuesta este un tanto distorsionada.

6.6.1.10 ¿La GAF le ha proporcionado algún Manual de Funciones?

CUADRO N° 16
¿LA GAF LE HA PROPORCIONADO ALGÚN MANUAL DE
FUNCIONES?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	38	61,3	61,3	61,3
	No	24	38,7	38,7	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

GRÁFICO N° 13
¿LA GAF LE HA PROPORCIONADO ALGÚN MANUAL DE FUNCIONES?



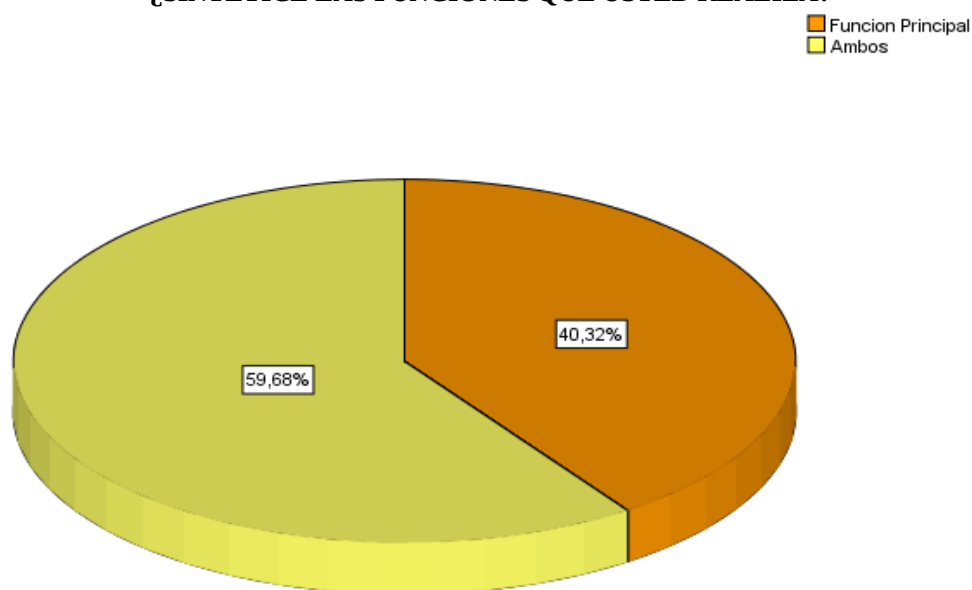
De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuestionario, este indica que el 61,29% del personal ha recibido el manual de funciones proporcionado por la GAF, por otra parte el 38,71% nos dice lo contrario. Es de ahí, que podemos decir que una mayoría del personal de la GAF pero no tan considerable, tiene conocimiento del manual de funciones. Sin embargo hay que recalcar que el manual de funciones que actualmente maneja la GAF no está aprobado formalmente, pero lo utilizan de manera relativa.

6.6.1.11 ¿Sintetice las funciones que usted realiza?

CUADRO N° 17
¿SINETICE LAS FUNCIONES QUE USTED REALIZA?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Función Principal	25	40,3	40,3	40,3
	Ambos	37	59,7	59,7	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

GRÁFICO N° 14
¿SINETICE LAS FUNCIONES QUE USTED REALIZA?



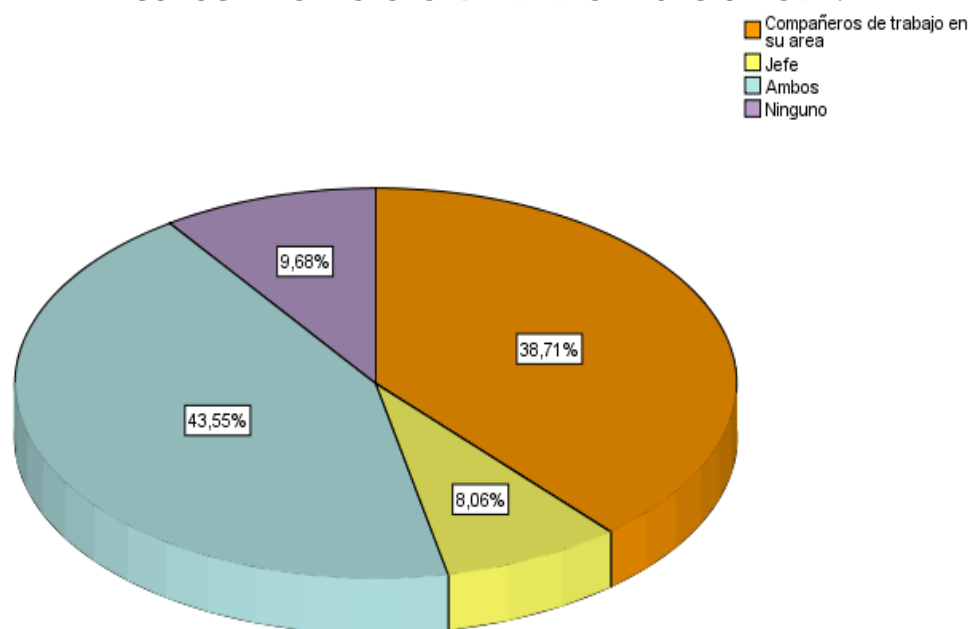
Para esta pregunta abierta dónde se estableció sintetizar las funciones principales y funciones secundarias, el 59,68% del personal de la GAF conocen su función principal pero no distinguen las secundarias, son un 40,32% los que realizan la diferencia entre principales y secundarias. La importancia de esta respuesta es conocer el grado de conocimiento de las funciones del personal, es así que se llega a la conclusión de que no tienen conocimiento a pesar de indicar en la anterior pregunta de que conocen el manual de funciones ya que solo un tercio conocen exactamente ambos tipos de funciones.

6.6.1.12 Conoce las responsabilidades y funciones de:

CUADRO N° 18
CONOCE LAS RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DE:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Compañeros de trabajo en su área	24	38,7	38,7	38,7
	Jefe	5	8,1	8,1	46,8
	Ambos	27	43,5	43,5	90,3
	Ninguno	6	9,7	9,7	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

GRÁFICO N° 15
CONOCE LAS RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DE:



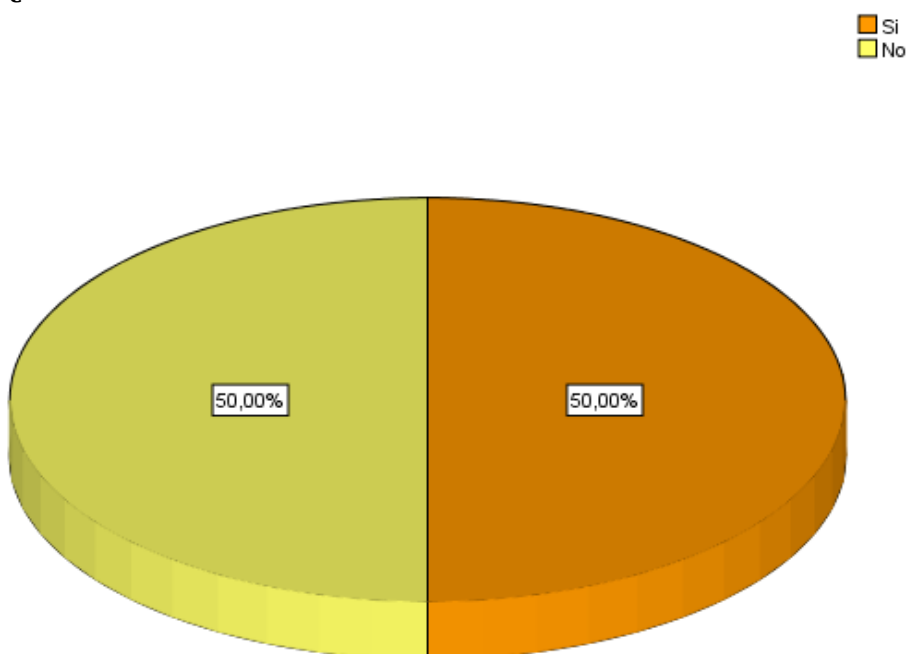
El 43,55% del personal de la GAF conoce las responsabilidades y funciones de los compañeros de su área y sus jefes, por otra parte el 9,68% no conoce de ninguno. Esto indica al parecer que no hay una buena coordinación entre los departamentos de la GAF, sin embargo hay que atribuirle este hecho a que no existe un manual de funciones formalmente constituido, lo cual provoca el desconocimiento de las responsabilidades y funciones de compañeros y jefes.

6.6.1.13 ¿Conoce usted el Manual de Procedimientos de la GAF?

CUADRO N° 19
¿CONOCE USTED EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA GAF?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	31	50,0	50,0	50,0
	No	31	50,0	50,0	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

GRÁFICO N° 16
¿CONOCE USTED EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA GAF?



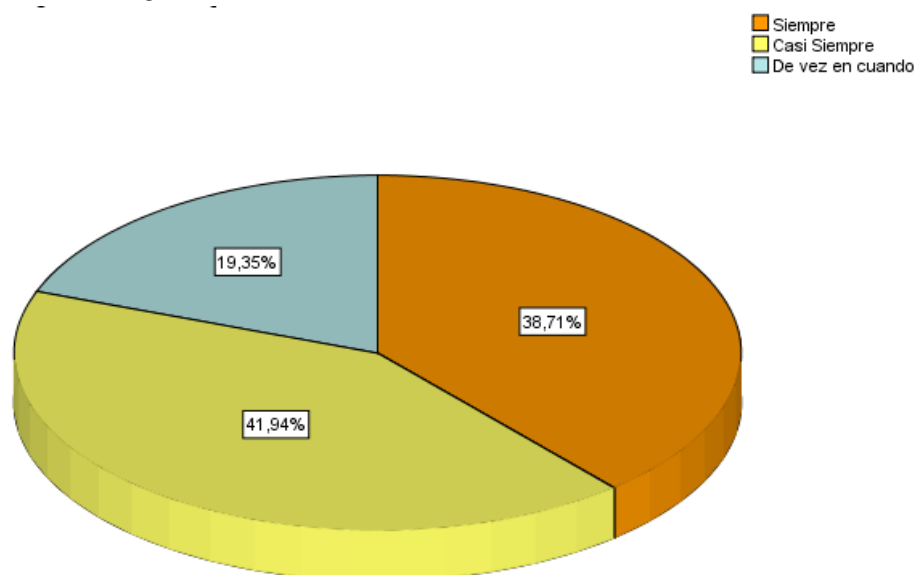
Un 50,00% conocen el manual de procedimientos de la GAF, sin embargo antagónicamente un 50,00% indican lo inverso. Esto indica que la mitad del personal conocen los procedimientos que delinean su área o puesto de trabajo, pero la otra mitad no están al tanto de esto. Tal vez hay que arrojar esta situación a la GAF, puesto que son los impulsores de que su personal tenga conocimiento de esta importante herramienta organizacional y actualmente no están trabajando en ello.

6.6.1.14 ¿Considera que la Toma de Decisiones es de forma centralizada?

CUADRO N° 20
¿CONSIDERA QUE LA TOMA DE DECISIONES ES DE FORMA
CENTRALIZADA?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	24	38,7	38,7	38,7
	Casi Siempre	26	41,9	41,9	80,6
	De vez en cuando	12	19,4	19,4	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

GRÁFICO N° 17
¿CONSIDERA QUE LA TOMA DE DECISIONES ES DE FORMA CENTRALIZADA?



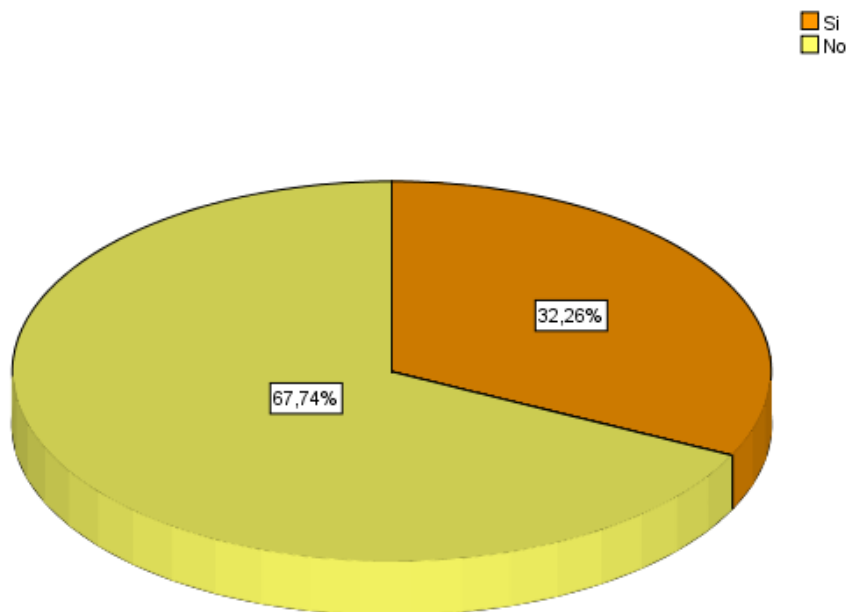
De acuerdo a los resultados obtenidos un 35,42% afirma que la toma de decisiones es centralizada, el 45,83% indica que casi siempre es centralizada y solo un 18,75% indica que es de vez en cuando. Por tanto se deduce que una gran mayoría del personal considera que las decisiones se toman en el nivel más alto de la GAF, esto no es algo tan negativo puesto que al tratarse de una empresa pública generalmente las decisiones se realiza de forma centralizada, pero como en los últimos tiempos las cosas fueron cambiando, las empresas exitosas son aquellas que consideran la opinión de sus trabajadores, es decir dan empoderamiento a los trabajadores.

6.6.1.15 ¿Existe Motivación en cuanto a Incentivos y Reconocimientos en su trabajo?

CUADRO N° 21
¿EXISTE MOTIVACIÓN EN CUANTO A INCENTIVOS Y
RECONOCIMIENTOS EN SU TRABAJO?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	20	32,3	32,3	32,3
	No	42	67,7	67,7	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

GRÁFICO N° 18
¿EXISTE MOTIVACIÓN EN CUANTO A INCENTIVOS Y
RECONOCIMIENTOS EN SU TRABAJO?



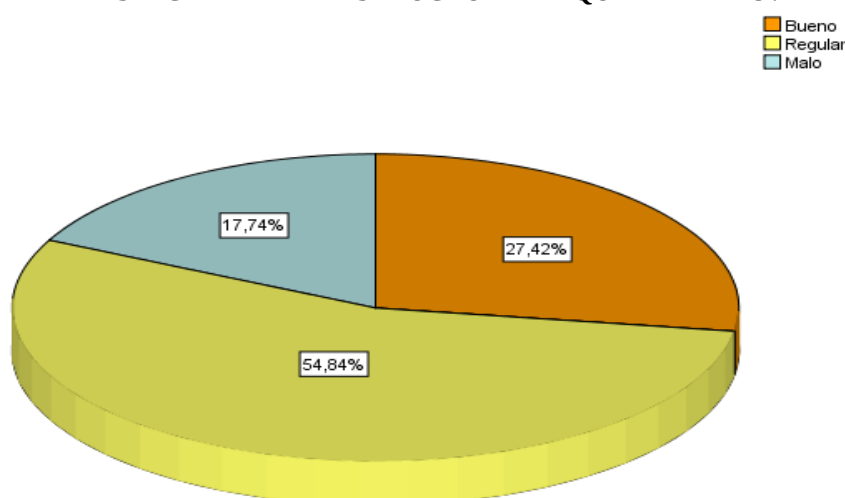
Un gran porcentaje del personal de la GAF no se siente motivado en cuanto a incentivos y reconocimientos en su trabajo, mientras que el 32,26% dice estar motivado. Con este dato podemos resaltar que la motivación en esta unidad es baja, en este sentido decimos que este es un aspecto negativo que de alguna manera repercute en la realización de las funciones del personal, sin embargo no podríamos aseverar que la motivación solo se debe a estos factores.

6.6.1.16 ¿Cómo es el Ambiente de Trabajo en el cual se desempeña, en lo que respecta a Infraestructura y Equipamiento?

CUADRO N° 22
¿CÓMO ES EL AMBIENTE DE TRABAJO EN EL CUAL SE
DESEMPEÑA, EN LO QUE RESPECTA A INFRAESTRUCTURA Y
EQUIPAMIENTO?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	17	27,4	27,4	27,4
	Regular	34	54,8	54,8	82,3
	Malo	11	17,7	17,7	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

GRÁFICO N° 19
¿CÓMO ES EL AMBIENTE DE TRABAJO EN EL CUAL SE DESEMPEÑA, EN LO QUE
RESPECTA A INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO?



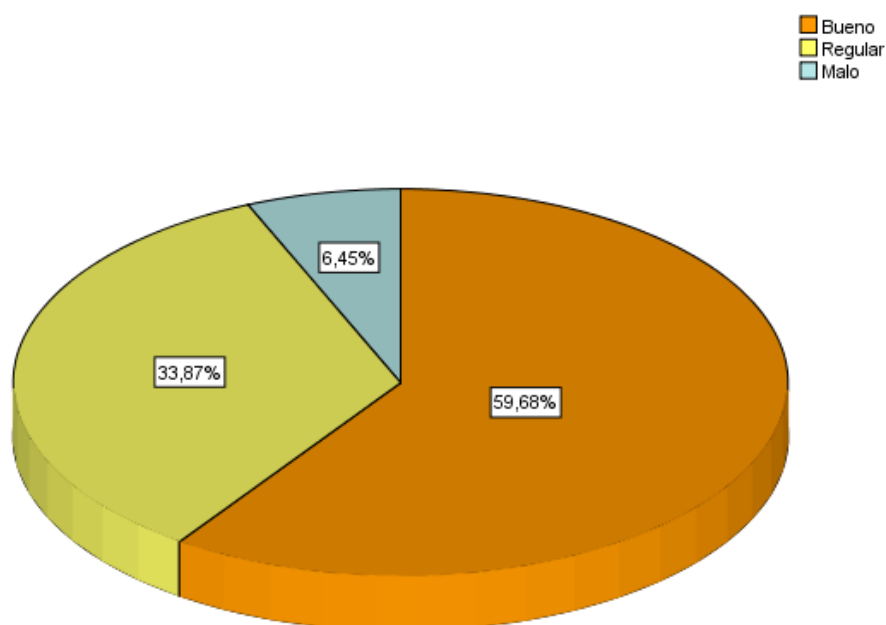
Esta pregunta nos permite conocer el clima organizacional de la GAF, ya que hace referencia al ambiente de trabajo en lo que respecta a infraestructura y equipamiento. Así mismo un 54,84% del personal indica que este es regular, el 27,42% menciona que es bueno y un 17,74% dice que es malo. Por lo tanto podemos decir que para una mayoría este clima organizacional es regular, pero por la observación directa que realizamos como investigadoras esto no concuerda, ya que dentro de esta unidad el espacio físico que tiene cada puesto no es el más adecuado para el desarrollo de las actividades y funciones del personal.

6.6.1.17 Las relaciones entre compañeros de trabajo son:

CUADRO N° 23
LAS RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO SON:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	37	59,7	59,7	59,7
	Regular	21	33,9	33,9	93,5
	Malo	4	6,5	6,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

GRÁFICO N° 20
LAS RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO SON:



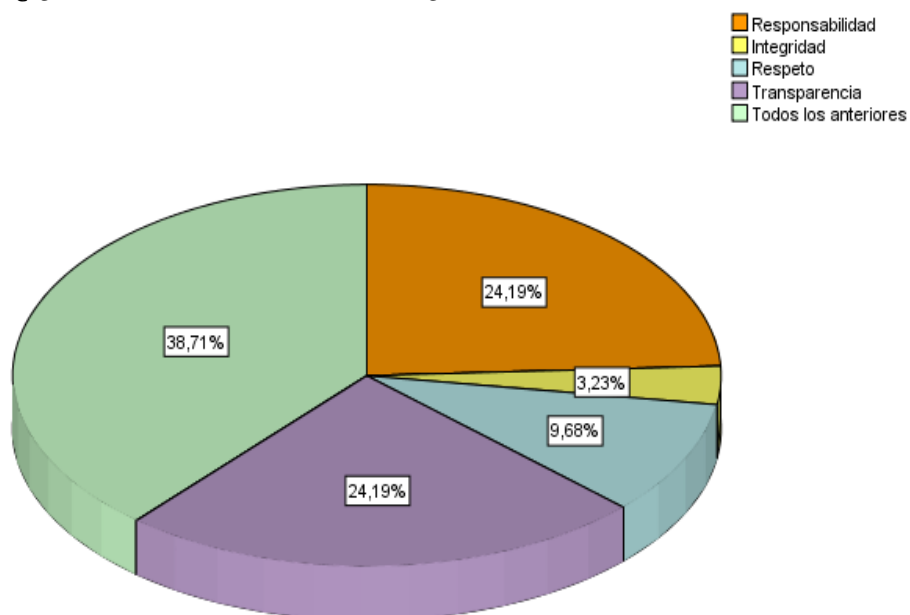
Las relaciones entre compañeros de trabajo son buenas, ya que el 59,68% así lo indica, esto se refleja en la armonía en la que se relacionan los trabajadores de la GAF, pero como en toda organización siempre existe algunas malas relaciones que en este caso representan un 6,45% porcentaje que no es tan significativo, por lo cual no hay que alarmarse pero si tomar las acciones necesarias para socializar a todo el personal y minimizar este factor negativo.

6.6.1.18 ¿Qué valores éticos cree que deben identificar a la GAF?

CUADRO N° 24
¿QUÉ VALORES ÉTICOS CREE QUE DEBEN IDENTIFICAR A LA GAF?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Responsabilidad	15	24,2	24,2	24,2
	Integridad	2	3,2	3,2	27,4
	Respeto	6	9,7	9,7	37,1
	Transparencia	15	24,2	24,2	61,3
	Todos los anteriores	24	38,7	38,7	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

GRÁFICO N° 21
¿QUÉ VALORES ÉTICOS CREE QUE DEBEN IDENTIFICAR A LA GAF?



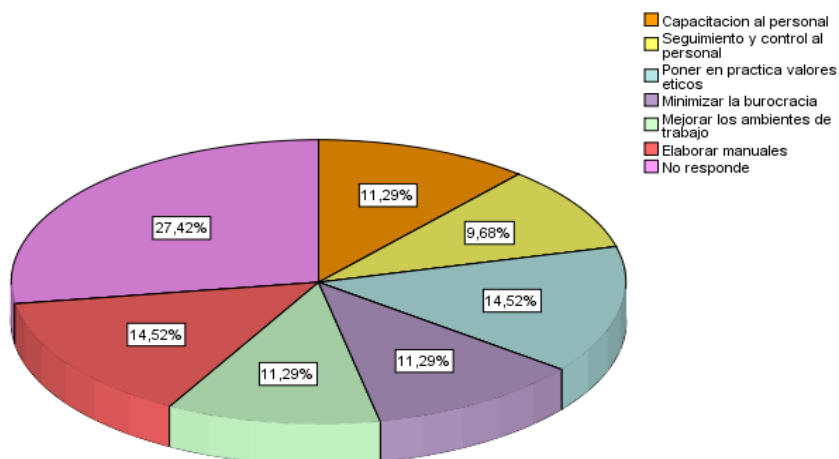
Los valores son imprescindibles en una organización, anteriormente se realizó el análisis de estos pero no se consideraron los valores éticos, es por eso que para el cuestionario se consideraron como opciones los valores de responsabilidad, integridad, respeto y transparencia, pero definitivamente una mayoría del 38,71% considera que se deben establecer los cuatro valores para la GAF, puesto que en esta unidad se manejan los recursos administrativos y financieros.

6.6.1.19 Si usted fuera Directivo, ¿Qué haría para mejorar la Gerencia Administrativa y Financiera?

CUADRO N° 25
SI USTED FUERA DIRECTIVO, ¿QUÉ HARÍA PARA MEJORAR LA GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Capacitación al personal	7	11,3	11,3	11,3
	Seguimiento y control al personal	6	9,7	9,7	21,0
	Poner en práctica valores éticos	9	14,5	14,5	35,5
	Minimizar la burocracia	7	11,3	11,3	46,8
	Mejorar los ambientes de trabajo	7	11,3	11,3	58,1
	Elaborar manuales	9	14,5	14,5	72,6
	No responde	17	27,4	27,4	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

GRÁFICO N° 22
SI USTED FUERA DIRECTIVO, ¿QUÉ HARÍA PARA MEJORAR LA GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA?



Esta pregunta abierta nos permitió conocer la opinión del personal de la GAF, en lo que respecta a la mejora de esta unidad, un 27,42% se limitó a responder esta cuestionante, pero un 14,52% indican que elaborarían manuales organizacionales y poner en práctica los valores de la empresa, así mismo un 11,29% opinan que harían capacitaciones al personal, minimizarían la burocracia y mejorarían los ambientes de trabajo.

6.7 ANALISIS F.O.D.A.

El análisis F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es un instrumento que nos permite un resumen de los aspectos claves después de haber concluido el análisis externo e interno de la empresa SETAR el mismo que afecta de una u otra manera a nuestra unidad de estudio (GAF). El objetivo consiste en identificar las Fuerzas internas y externas, para conocer la situación actual y sus recursos con que cuenta para poder afrontar los cambios que se producen en su entorno.

Este Análisis Estratégico contribuye a encontrar factores que pueden apoyar o perjudicar el logro de los objetivos institucionales y permite, a partir de esa identificación, desarrollar diferentes estrategias de acción.

Para sintetizar este diagnóstico, se ha recurrido a la presentación de una matriz FODA que expresa un análisis interno de las fortalezas y debilidades que tiene la GAF y un análisis externo de las oportunidades y amenazas de la institución, con el propósito de beneficiar a la empresa tarijeña SETAR. Por lo tanto, este análisis nos da la posibilidad de aprovechar al máximo las oportunidades y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas.

En el siguiente cuadro analizaremos la matriz FODA.

CUADRO N° 26
MATRIZ FODA

	FODA	
ANALISIS INTERNO	FORTALEZAS ○ Buenas relaciones entre el personal de trabajo de la GAF. ○ Compromiso del personal de la GAF con la misión, visión y objetivos institucionales de SETAR. ○ Adecuado equipamiento, dotándoles de toda herramienta necesaria al personal de esta unidad. ○ Recursos Financieros disponibles para fortalecer los RR. HH. y sus herramientas organizacionales de la GAF. ○ Se considera a la GAF como unidad estratégica por la capacidad de apoyo con las demás gerencias de SETAR.	DEBILIDADES ○ Carencia de definición de propósitos estratégicos para la GAF. ○ Carencia de establecimiento de valores y principios dentro de la GAF. ○ Deficiencia estructural y organizativa por el grado de informalidad. ○ Grado de profesionalización mínimo en el personal de nivel operativo de la GAF. ○ Uso informal de herramientas organizacionales. ○ Excesiva burocracia en administración de trámites y documentos. ○ Infraestructura inadecuada para el desarrollo de las actividades y funciones.
ANALISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES ○ Cursos de capacitaciones constantes y permanentes para el personal de la GAF otorgados por parte del CENCAP y Contraloría. ○ La certificación de calidad de IBNORCA, sobre la Gestión de Calidad le permitirá renovar la imagen de la GAF a través de las certificaciones ISO.	AMENAZAS ○ Alto nivel de burocratización en las actuales normativas legales vigentes, que establece el estado. ○ Inseguridad jurídica e injerencias políticas hacia máxima autoridad y jefes de departamento de la GAF. ○ Inestabilidad de los gobernantes, provoca frecuentes procesos de rotación pública.

Fuente: Elaboración Propia

6.8 CONCLUSIONES

Como producto del análisis efectuado al diseño organizacional de la Gerencia Administrativa y Financiera de SETAR, este nos permite ofrecer las siguientes conclusiones:

- El principal factor del análisis P.E.S.T.A. que es de interés para nuestra investigación es el ámbito político, puesto que SETAR es una empresa pública y de igual manera su unidad administrativa y financiera está sujeta a las disposiciones legales que dicta el gobierno.
- De acuerdo al análisis de las cinco fuerzas de Porter el factor que más afecta en este momento es la amenaza de nuevos competidores, ya que un potencial competidor es el mismo gobierno, el cual pretende hacer una intervención a SETAR, esto afectaría en la estructura organizacional de la unidad y la empresa.
- La empresa pública SETAR no cuenta con un reglamento específico aprobado en concordancia con las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa NB-SOA, limitándose a tomar como referencia de manera relativa las normas básicas de dicho sistema.
- El actual diseño organizacional de la Unidad Administrativa y Financiera es un modelo mecanicista, ya que presenta un alto grado de formalización en el manejo documentación y tramites, provocando una mayor burocracia en la unidad y poca participación en la toma de decisiones de los empleados de niveles inferiores.
- La Unidad Administrativa y Financiera carece de desarrollo de propósitos estratégicos (misión, visión, objetivos, políticas y estrategias) para su área, que contribuyan a los objetivos de la empresa.
- La estructura organizacional de la unidad de estudio presenta varias dificultades entre ellas mencionamos que no existe cierto grado de formalización para el desarrollo de las funciones del personal, existe doce niveles jerárquicos que provocan alta burocracia al igual que el grado de centralización que existe en esta unidad, gran parte del personal operativo de esta unidad tiene un grado de formación técnica lo que no es lo más óptimo para esta área administrativa y por

último la departamentalización de esta unidad es un tanto clásica que no permite adaptarse a los cambios ya que no aplica el principio de flexibilidad.

- El organigrama que posee actualmente la Unidad Administrativa y Financiera, no permite identificar claramente los niveles jerárquicos que establece el Sistema de Organización Administrativa (SOA), algunos cargos no están contemplados formalmente lo que ocasiona un cumplimiento ineficiente de las actividades por falta de comunicación del personal de esta unidad.
- Esta unidad cuenta con un Manual de Funciones y Procedimientos legalmente instituido desde el año 2000 pero que ya no es utilizado por el personal, a su vez posee otro manual que no está aprobado, el mismo que a la fecha no fue actualizado ni modificado para su aprobación por el directorio de la institución, sin embargo este lo utilizan de manera informal, ya que requiere de ajustes de fondo y forma.
- El manual de procedimientos requiere de ajustes en las operaciones que describen el proceso de las actividades del cargo y áreas de la GAF, así mismo, no contiene las condiciones técnicas necesarias para considerarse un auténtico manual de procedimientos.
- Dentro de esta unidad existen injerencias políticas debido a que SETAR es una empresa pública, constantemente existe rotación y movilidad de personal, no se considera el sistema de valores y principios de la misma.

La Unidad Administrativa y Financiera debe tomar más en cuenta las herramientas organizacionales para mejorar su diseño organizacional, teniendo presente que los cambios en el entorno son cada vez más rápidos y determinantes, por lo que no puede estar al margen de los mismos.

La conclusión de este diagnóstico nos permite afirmar claramente la **comprobación de la Hipótesis** planteada en el presente trabajo de investigación indicando que la desactualización de las Herramientas Organizacionales, tales como el organigrama, manual de funciones y procedimientos no permite apoyar un eficiente Diseño Organizacional para la Unidad Administrativa y Financiera de SETAR.

REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE SETAR

7.1 GENERALIDADES

Concluido el análisis realizado en la Unidad Administrativa y Financiera, donde se tuvo que ser muy delicado y minucioso con la recopilación de la información otorgada. Además hubo algunos impedimentos que no permitieron realizar un análisis más profundo de esta unidad, debido a problemas legales y políticos que últimamente está afrontando SETAR, así también la susceptibilidad del personal sobre el cuestionario aplicado, es así que no se tuvo mucho acceso a la información del análisis interno de esta unidad de estudio.

En base a los resultados obtenidos del anterior capítulo hemos considerado la necesidad de adecuar, reubicar, las funciones de los puestos de trabajo, niveles organizacionales, procedimientos y otros para mejorar la organización de la Unidad Administrativa y Financiera.

De acuerdo a estas consideraciones se plantea una propuesta de “Rediseño Organizacional para la Unidad Administrativa y Financiera de la Empresa Tarijeña SETAR”, tomando en cuenta primeramente los propósitos estratégicos para la empresa y la unidad de estudio. Posteriormente se realizó las etapas del Proceso de Rediseño Organizacional según el Sistema de Organización Administrativa conjuntamente con la actualización de la estructura y herramientas organizacionales tales como el organigrama, manual de funciones y procedimientos que permitan un mejor desenvolvimiento en el desarrollo de las funciones del personal, logrando eficiencia y eficacia en esta unidad y de esta manera contribuir a las demás unidades de la institución.

7.2 PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA TARIJEÑA SETAR

En la práctica los propósitos estratégicos destacan la importancia del impacto que tiene el entorno sobre la empresa y sobre cada área, es así que la propuesta tiene por objeto reformar los propósitos de SETAR tomando en cuenta la misión, visión y objetivos, además de plantear nuevas políticas y estrategias que sirvan de guía, referencia al rediseño organizacional planteado para Unidad Administrativa y Financiera.

Nuestro plan de acción se centra en apoyar, detallar claramente una visión a largo plazo que permita a la empresa definir:

- Una misión que aglutine todas las oportunidades de desarrollo.
- Unos objetivos a largo plazo que parte de la situación actual hacia la visión.
- Unas políticas que permitan orientar las acciones hacia la visión.
- Unas estrategias en pos de los objetivos.
- Un rediseño de la Unidad Administrativa y Financiera que tribute a la visión, misión y objetivos de la empresa.

7.2.1 Misión

Podemos decir que la misión es el objetivo central de la empresa, el propósito más importante por el que trabajan los miembros de la misma, la misión propuesta para SETAR es:

“Somos una empresa que suministra energía eléctrica para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, colaboradores, sociedad, creando valor para los accionistas, impulsando el desarrollo económico con servicios de alta calidad, fundamentados en el crecimiento integral de nuestro talento humano, la preservación del medio ambiente y con alta responsabilidad social empresarial”.

Esta nueva Misión formulada para la empresa SETAR quiere resaltar el compromiso que tiene la institución en cuanto a la realización de su actividad laboral con los usuarios, el medio ambiente y la sociedad en general.

7.2.2 Visión

La declaración de la visión contesta la pregunta que queremos ser, para ello se formula la nueva visión de SETAR:

“Ser una empresa líder a nivel nacional, eficiente, auto sostenible, moderna, socialmente responsable que se diferencie por la excelencia en el servicio de energía eléctrica, mediante la innovación y la mejora continua para que contribuya al buen vivir de los usuarios, reconocida por la vanguardia e impulsadora al desarrollo económico del departamento”.

Esta visión le permitirá a SETAR dirigirse hacia una posición futura en lo que respecta a liderazgo, sostenibilidad, innovación y vanguardia, para convertirse en la empresa pública que impulse al desarrollo de su región.

7.2.3 Objetivos

Cada empresa tiene diferentes propósitos, puesto que se formulan a partir de los problemas identificados, sin perder de vista misión y la visión que hemos definido líneas arriba a continuación se detallan los objetivos propuestos para la Empresa Tarijeña SETAR.

Objetivo General

“Suministrar energía eléctrica a la población usuaria brindando un servicio de calidad, generando valor y efectividad en los procesos de acuerdo a Ley de electricidad, para cumplir con las expectativas de la población adoptando un compromiso social que contribuyan al mejoramiento y al desarrollo del Departamento”.

Objetivos Específicos

- *Lograr ser una empresa constituida en el marco de la legalidad y transparencia que le permita operar formalmente como líder en el departamento de Tarija mediante la prestación del servicio de energía eléctrica.*
- *Promover el desarrollo y el mejoramiento de la Distribución de Energía Eléctrica para que lleguen a todos los usuarios que requieran de este servicio.*
- *Lograr la interconexión al SIN para reducir el precio de las tarifas evitando las molestias de los usuarios por el precio de las actuales.*
- *Lograr una mejor comunicación, coordinación y compañerismo entre todos los trabajadores de la empresa para trabajar con más dinamismo y confianza brindando un excelente servicio a los usuarios.*
- *Brindar capacitaciones a todo el personal para lograr el crecimiento integral de todos los trabajadores.*
- *Fomentar la seguridad en las instalaciones destinadas a la distribución de energía eléctrica para evitar el robo de la misma.*
- *Procurar la conservación del Medio Ambiente participando en planes ambientales de las zonas de influencia de energía en relación al desarrollo de las actividades de construcción y operación de los sistemas de distribución de energía eléctrica.*
- *Realizar actividades de Responsabilidad Social Empresarial que incrementen el valor e impacten a los usuarios para generar mayores utilidades de la empresa.*

Estos objetivos han sido planteados considerando las exigencias del Siglo XXI y más aun teniendo en cuenta los constantes cambios que se presentan en el entorno y que de alguna u otra manera afectan directa o indirectamente a la empresa.

7.2.4 Políticas

Las políticas propuestas para la Empresa Tarijeña SETAR son las siguientes:

- *La adecuación de SETAR a la Ley de Electricidad y cumplimiento de compromisos asumidos:*

Tomando en cuenta la situación actual la empresa debe adecuarse a la Ley de Electricidad y conectarse al Sistema Interconectado Nacional (SIN) hasta lograr la concesión definitiva y pueda convertirse líder en el suministro de energía eléctrica del sur del país, además evitar a toda costa la intervención de la Autoridad de Electricidad por el incumplimiento de los acuerdos asumidos con anterioridad.

- *La empresa debe ser auto sostenible en el marco del cumplimiento de las normas.*

De acuerdo a informaciones de la prensa escrita, la empresa no ha utilizado adecuadamente los recursos, y por ende no ha contribuido al desarrollo del Departamento de Tarija, por tanto se hace necesario que la misma sea auto sostenible en el desarrollo de sus planes de crecimiento y no traslade sus fracasos económicos a la población usuaria, además debe dar cumplimiento a la Ley de Electricidad tomando en cuenta que toda persona tiene derecho al acceso universal y equitativo a los servicios básicos, en este caso a la energía eléctrica.

- *La dotación de energía eléctrica a los usuarios considerando, primero estabilidad, segundo economía y luego suficiencia.*

Un servicio de electricidad confiable, económica y de calidad es un prerequisite de toda actividad social y empresarial. La empresa debe mantener un nivel de estabilidad en el sistema interconectado de distribución de energía eléctrica a nivel departamental. Para lograr un suministro económico, lo esencial es seguridad y luego la suficiencia, dotando al sistema de suficientes reservas por medio de un programa ordenado de apagones previstos.

- *La empresa debe impulsar el desarrollo integral de la región con responsabilidad social.*

SETAR debe asegurar que las tarifas básicas a los consumidores finales no varíen regional y nacionalmente, los cambios deben ser gradualmente,

particularmente aquellos que afecten adversamente a las personas de bajos recursos, por otro lado se debe fomentar el uso racional de la energía eléctrica a la ciudadanía con programas de educación, además promover el desarrollo empresarial, con tarifas de fomento y buscando nuevas alternativas de energías alternativas.

Estas nuevas políticas elaboradas para SETAR le ofrecerán mejores resultados con sus clientes internos y usuarios.

7.2.5 Estrategias

Las estrategias propuestas para SETAR están dirigidas al fortalecimiento de la planificación y organización buscando:

- *Reformar el marco legal y regulatorio de la institución de acuerdo con los compromisos asumidos con la Autoridad de Electricidad y actualizar sus reglamentos específicos en torno a las normas básicas de la Ley 1178.*
- *Incorporar nueva tecnología de punta en las áreas técnicas para la modernización de las redes, logrando una mayor capacidad de generación, en función a la demanda proyectada, apoyado en las inversiones y políticas de la empresa.*
- *Desarrollar mecanismos de control y estándares de calidad del servicio que presta SETAR, mediante sistemas de retroalimentación y participación de los consumidores finales.*
- *Propender a la racionalización del uso de la energía en todos sus niveles para evitar gastos incensarios y molestias a los usuarios finales, a través de campañas de marketing social que incentive el uso racional y cuidado de la energía eléctrica.*
- *Mantener permanentemente informada a la población sobre cualquier novedad que se presente en la prestación del servicio; a través de los medios de comunicación, especialmente, en lo referente a las suspensiones programadas y*

a la emisión de planillas, con el fin de que en forma oportuna acudan a cancelarlas.

Estas nuevas estrategias se adaptan con la misión, visión, objetivos y políticas propuestas para la empresa, las mismas que logran la eficiencia en el servicio que brinda la empresa Tarijeña SETAR.

7.3 PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

A objeto de darle a la propuesta un enfoque más adecuado se ha visto por conveniente formular la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias y un sistema de valores para la Unidad Administrativa y Financiera, estos propósitos estratégicos fueron sugeridos por iniciativa del personal de la GAF, como los principales usuarios de esta propuesta, que a continuación detallamos:

7.3.1 Misión

Esta misión le otorga a la Unidad Administrativa y Financiera un trabajo serio y productivo dentro de la unidad, así mismo le permite responder a la misión general de la empresa. A continuación se incluye los nueve elementos de la misión:

Unidad de Estudio: Gerencia Administrativa y Financiera de SETAR

1. Clientes: Los clientes o usuarios de la Unidad Administrativa y Financiera son toda la empresa es decir, la Gerencia General, Comercial, Generación y Distribución.

2. Productos/Servicios:

Brindar servicios de apoyo administrativo en lo que se refiere al manejo de los recursos financieros, humanos y materiales de todas las unidades de la Institución.

3. Mercado:

La Unidad Administrativa y Financiera no compiten dentro de la empresa, por ser la única unidad encargada de prestar este servicio o función.

4. Tecnología:

Esta unidad para desarrollar su actividad o servicio debe contar con equipos de oficina modernos que permitan desarrollar eficientemente el trabajo.

5. Interés por la supervivencia, crecimientos y rentabilidad:

Esta unidad no tiene objetivos de rentabilidad, simplemente busca garantizar el eficiente y eficaz funcionamiento de la organización en cuanto al manejo de los recursos de la empresa.

6. Filosofía:

Sistema de valores (Responsabilidad, Respeto, Integridad, Compromiso y Disciplina) y principios.

7. Concepto de sí misma:

Somos una unidad estratégica de apoyo a toda la institución.

8. Interés por la imagen pública:

Demostrar un manejo administrativo eficiente y transparente.

9. Interés por los empleados:

La Unidad Administrativa y Financiera considera que su personal es valioso, idóneo y le permite alcanzar su actividad o función principal.

Estos elementos nos permitieron definir y formular la misión de la unidad administrativa y Financiera para su futura dirección:

“Somos una unidad de apoyo que brinda y garantiza el adecuado funcionamiento de la organización en cuanto al manejo de los recursos financieros, humanos y materiales de todas las unidades de SETAR, tomando decisiones que conduzcan a incrementar la racionalidad en el uso de los recursos, enmarcados en un sistema de valores y principios que demuestren el manejo administrativo eficiente y transparente”.

7.3.2 Visión

“Ser en el año 2017 una unidad estratégica de SETAR, reconocida por la excelencia de su manejo administrativo y financiero de los recursos, que contribuya

al funcionamiento efectivo de las demás unidades organizacionales de la empresa y que marque un modelo de referencia institucional”.

En cuanto a la propuesta de la visión, esta le permitirá tener una dirección ejemplar para las demás unidades que componen a la institución.

7.3.3 Objetivos

Teniendo en cuenta que los objetivos son los fines en los cuales se dirigen una actividad, para cumplir con la misión y visión propuesta se plantearan los siguientes:

Objetivo General

“Gestionar óptimamente los recursos humanos, financieros y materiales que hacen parte de la empresa, a través de sus áreas relacionadas de Contabilidad, Tesorería, Presupuesto, Recursos Humanos, Activos fijos y Servicios Generales, Almacenes y de Compras y Contrataciones, además de brindar el apoyo administrativo a las demás unidades de SETAR”.

Objetivos Específicos

- *Ejecutar y coordinar las actividades económico-financieras y administrativas de SETAR y otras que dentro de su área le sean encomendadas por la máxima autoridad.*
- *Proveer servicios de administración, de recursos humanos, financieros y materiales a las demás unidades, de manera oportuna, completa y de acuerdo a los requerimientos y disposiciones legales.*
- *Elaborar y controlar la ejecución del presupuesto anual de la Organización, considerando los objetivos de la empresa.*
- *Administrar el patrimonio de la Organización, logrando mayor productividad, mediante el uso de sus activos fijos y que estos se encuentren en las condiciones favorables para el servicio a los usuarios finales.*

- *Establecer procesos para el cumplimiento de normas de la Organización y realizar los ajustes de acuerdo a las necesidades institucionales.*

Los objetivos planteados para esta unidad, le otorgan un apoyo para cumplir con la misión y alcanzar la visión de esta unidad.

7.3.4 Políticas

Para lograr los objetivos propuestos de la Gerencia Administrativa y Financiera, se establecen las siguientes políticas:

- *El suministro de información financiera y administrativa que maneja la GAF debe ser de manera oportuna, confiable y sin contratiempos.*
- *La programación, ejecución y seguimiento al presupuesto de gastos e ingresos que administra la GAF, debe ser de manera eficiente, bajo los principios y la normatividad del presupuesto público.*
- *La adquisición de bienes y servicios que gestiona la GAF, debe ser ágil, oportuna y transparente, regidas en la normativa de la Ley 1178, de manera que permita un desarrollo adecuado de los procesos.*
- *El reclutamiento, selección y contratación de personal nuevo debe estar en función a las necesidades de personal de la entidad, en el marco del Sistema de Administración de Personal y los requisitos mínimos exigidos para cada cargo de acuerdo al Manual de Funciones.*
- *La generación de información financiera para la Gerencia General de SETAR tiene que ser bajo los principios de confiabilidad, relevancia y comprensibilidad, de acuerdo a las políticas y normas que rigen en materia contable y tributaria.*

7.3.5 Estrategias

El presente trabajo propone las siguientes estrategias para la unidad sujeta a estudio:

- *Aprovechar las herramientas organizacionales para dinamizar y simplificar los procesos administrativos para lograr mayor productividad y eficiencia económica.*
- *Diseñar e implementar el programa de autocontrol acorde con las políticas, valores y normas encaminadas al fortalecimiento institucional, de manera que permita realizar los ajustes necesarios a las diferentes tareas encomendadas.*
- *Alinear todos los mecanismos de gestión para que trabajen armónicamente y conseguir un desarrollo organizativo dentro de la GAF para beneficiar a las demás unidades organizacionales y hacer realidad los objetivos estratégicos de la entidad, mediante la participación de ejecutivos y personal operativo.*
- *Contar con recursos humanos comprometidos, con actitud y aptitud conforme a las políticas y valores de la entidad, a través de una adecuada contratación, capacitación a fin de asegurar las competencias necesarias y comportamiento ético, para llevar a cabo sus obligaciones y responsabilidades asignadas.*

7.3.6 Valores

Debido a la falta de un sistema de valores en la Unidad Administrativa y Financiera, se propone implantar un conjunto de valores éticos, en procura de llevarlos a la práctica en forma permanente para eliminar o reducir las injerencias políticas que existe en esta unidad.

Para determinar los valores con los que la unidad dará inicio el nuevo diseño organizacional propuesto se realizó un cuestionario, con el fin de dar participación al personal, en la que se seleccionaron los siguientes valores:

- **Responsabilidad**

Ser una empresa responsable de sus propios actos, aceptando las consecuencias de los mismos, ante sus clientes internos y externos.

- **Respeto**

Mantenemos una actitud prudente que nos orienta al crecimiento con espíritu de autocritica y conciencia de nuestras virtudes y debilidades.

- **Integridad**

Asumimos una conducta honesta, transparente, coherente, austera y responsable.

- **Compromiso**

Concebimos una gestión basada en el progreso continuo, estimulando la interacción, el esfuerzo y la contribución de toda nuestra gente hacia el logro de los resultados.

- **Disciplina**

Ser una empresa con la capacidad de actuar ordenada y perseverantemente, para conseguir el cumplimiento de la misión, visión y objetivos.

**GRAFICO N°23
SISTEMA DE VALORES**



7.3.7 Principios

Se sugiere la aplicación de los principios de esta etapa, la cual será como guía para el desarrollo de una correcta reorganización:

- La **unidad de mando** permitirá dar a conocer a cada empleado de que superior debe recibir órdenes y de esta manera evitar el abuso de autoridad.
- La **jerarquía o cadena escalar** se muestra en el organigrama propuesto, en el manual de funciones y procedimientos, así como las relaciones que existen con cada unidad administrativa, de manera que cada funcionario sepa de qué es responsable, para evitar malos entendidos en el principio de autoridad.

- La **flexibilidad** en la estructura organizacional debe permitir que el organigrama muestre la división de funciones, los niveles jerárquicos, los canales formales de comunicación, la naturaleza lineal y la relación que existe entre las Sub Gerencias de la unidad, además que le permita adecuarse a los cambios internos y externos de la entidad pública.
- Las regulaciones y órdenes establecidas deben estar expresadas por escrito, con la finalidad de mantener la **formalidad** y el control gubernamental de las tareas realizadas.
- La **iniciativa** dentro de esta unidad le otorgara motivación al personal, permitiendo tener una mayor participación y retroalimentación de jefe-subordinado.

7.4 REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Como se mencionó en la etapa del diagnóstico en esta ocasión vamos a considerar el segundo componente del Sistema de Organización Administrativa: Diseño o Rediseño Organizacional, en este caso el último puesto que la Unidad Administrativa y Financiera posee un diseño pero que requiere de ajustes para una administración eficiente.

7.4.1 Proceso del Rediseño Organizacional

El rediseño organizacional pretende influir en el comportamiento de las personas y grupos para lograr un desempeño eficaz de la GAF y por ende el desempeño institucional de la empresa. Como hemos podido observar a lo largo de nuestro trabajo de investigación uno de los obstáculos que afecta de manera directa en lograr una óptima administración en la Unidad Administrativa y Financiera, es precisamente la inadecuada organización.

Con base en el análisis de la situación actual de la GAF y con el fin de proponer soluciones a la problemática que la misma enfrenta, se elabora una propuesta de

Rediseño Organizacional de la GAF, para la cual se tomó en cuenta la estructura organizacional y la actualización de las herramientas organizacionales para que las mismas contribuyan a mejorar el desempeño de las funciones de los trabajadores y la organización de la unidad.

Este rediseño organizacional, permitirá a la GAF y por ende a la empresa estar en la capacidad de enfrentar las contingencias que se presenten en el futuro, debido a los continuos cambios, evolución e innovación, por ello se hace necesario que su administración vaya de la mano ante los cambios existentes.

La presente propuesta de rediseño organizacional, está enfocada al aprovechamiento de los recursos humanos, materiales para que el personal idóneo asuma de manera responsable la realización de las diferentes funciones que se llevan a cabo en la GAF; con esta propuesta la unidad estará con la capacidad de alcanzar con eficiencia y eficacia el desarrollo de sus funciones.

Como es de conocimiento general el ámbito de aplicación de las Normas Básicas del Sistema Organizacional Administrativo es obligatoria para las entidades del sector público, en tal sentido vamos a tomar en cuenta las nueve etapas que corresponde al componente del proceso de Rediseño Organizacional.

7.4.1.1 Identificación de los usuarios de la unidad y las necesidades de servicio

De acuerdo al diagnóstico elaborado, definimos como usuarios de la Unidad Administrativa y Financiera a la Gerencia General, Comercial, Generación y Distribución es decir, todas las unidades son usuarios o clientes internos de la GAF.

Así también la Unidad Administrativa y Financiera debe satisfacer una infinidad de necesidades por ser esta una unidad estratégica de SETAR, que se encarga de regular y dinamizar todos los procesos administrativos de la empresa, sin embargo se mencionan a continuación las principales necesidades que actualmente se encuentran insatisfechas:

- Herramientas Organizacionales actualizadas
- Asignación de personal idóneo
- Dotación de materiales con procesos ágiles y continuos

7.4.1.2 Identificación de los servicios y/o bienes que satisfacen estas necesidades

De acuerdo a los resultados del análisis organizacional, se han logrado identificar los principales servicios que debe brindar la GAF a todas las unidades organizacionales de la empresa, para satisfacer las necesidades de los servicios mencionados anteriormente.

- Elaboración y actualización de Herramientas organizacionales, tales como: Organigrama, Manual de Funciones y Procedimientos para la Unidad Administrativa y Financiera.
- El reclutamiento, selección y contratación de personal para los diferentes cargos, viene a satisfacer la necesidad de un personal idóneo.
- Ejecutar los procesos de administración de activos fijos, satisface la necesidad de materiales con procesos ágiles y continuos.

7.4.1.3 Diseño de los procesos para la prestación de los servicios, sus resultados e indicadores

Los procesos que se siguen para los servicios mencionados anteriormente son los siguientes:

- **Proceso de Elaboración y Actualización de Herramientas Organizacionales**

Se procede primeramente, con el análisis del documento manual de funciones y procedimientos, que utiliza Recursos Humanos, donde se identifican las falencias y las desactualizaciones de los cargos en el organigrama, posteriormente se procede a la reformulación de este documento, considerando las normas que indica el Sistema de Organización Administrativa.

Sus resultados de este proceso se reflejaran en el trabajo del personal, haciéndolo eficiente y eficaz. Su indicador seria la evaluación del desempeño.

- **Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal**

Este servicio que responde a una necesidad insatisfecha ha sido contemplado en el manual de procedimientos (*ver pág.195*), para lo cual se definió claramente los pasos. Sin embargo los resultados de este proceso serian la obtención de un personal idóneo para el puesto de trabajo y se consideraría como indicador a una evaluación del desempeño.

- **Proceso de administración de activos fijos**

Así también este servicio permite responder a la necesidad de dotación de materiales con procesos agiles y continuos, el proceso que debe seguir está plasmado en la propuesta del manual de procedimientos (*ver pág. 201*), sus resultados serían una actividad continua sin recesos para su normal funcionamiento y su indicador una administración eficiente.

7.4.1.4 Identificación y Conformación de áreas y unidades organizacionales que llevarán a cabo las operaciones del servicio

Siguiendo con la relación de los procesos de los servicios que brinda la Unidad Administrativa y Financiera, en esta etapa se identifica las unidades pertenecientes a la GAF, que llevan a cabo cada uno de los procesos mencionados en el punto anterior:

- **SUB GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS** – Proceso de elaboración y actualización de herramientas organizacionales.
- **SUB GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS** – Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- **SUB GERENCIA DE ACTIVOS FIJOS** – Proceso de administración de activos fijos.

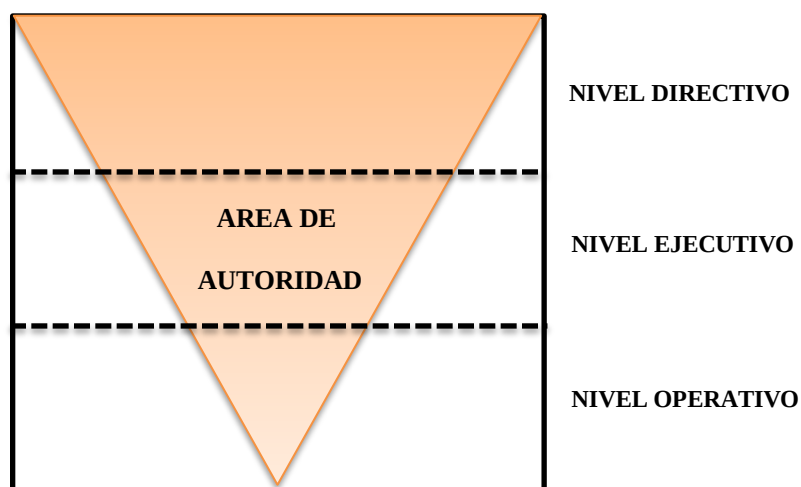
7.4.1.5 Determinación del tipo y grado de autoridad de las unidades, y su ubicación en los niveles jerárquicos

La unidad administrativa y financiera deberá definir sus niveles, no solo en base a la escala salarial como lo viene haciendo hasta la fecha, también debe diferenciar cada nivel en base al grado de autoridad, responsabilidad y las funciones que desempeña cada trabajador. Por tanto esta investigación propone los niveles jerárquicos que establece la normativa vigente del Sistema de Organización Administrativa, los cuales son el Nivel Directivo, Nivel Ejecutivo y Nivel Operativo.

El **Nivel Directivo** está compuesto por la máxima autoridad de la unidad administrativa y Financiera conjuntamente con su equipo staff; El **Nivel Ejecutivo** está conformado por los Jefes de cada subgerencia de esta unidad y el **Nivel Operativo** está integrado por los técnicos de toda la GAF. Así mismo todos estos niveles se pueden apreciar claramente en el organigrama propuesto.

El tipo y grado de autoridad de la Unidad Administrativa y financiera se representa en la distribución de autoridad formal entre los diferentes niveles jerárquicos, para su mejor comprensión se presenta el siguiente cuadro:

GRAFICO N°24
TIPO Y GRADO DE AUTORIDAD



Es decir el Nivel Directivo es ocupado por el Gerente Administrativo y Financiero quien tiene un alto grado de autoridad, mientras que el Nivel Ejecutivo que es ocupado por las subgerencias de la Unidad Administrativa y Financiera poseen un grado intermedio de autoridad y por último el Nivel Operativo que está compuesto por el personal técnico tienen un bajo grado de autoridad. Cabe resaltar que el tipo de autoridad es lineal en todos los niveles de la unidad es decir, de arriba hacia abajo.

7.4.1.6 Definición de los canales y medios de comunicación

Los canales de comunicación son el vehículo que transportan los mensajes de los servicios que brinda la GAF, en este caso son las secretarías y auxiliares de las diferentes áreas de la Unidad Administrativa y Financiera y la empresa en general, el intranet que es un sistema de comunicación entre el personal de toda la empresa y por último la telefonía.

Por otra parte los medios de comunicación más utilizados de esta unidad, son las Boletas de circulación interna, Notas, Memorándums e Instructivos que son canales de comunicación formal serios pero indirectos. Sin embargo sería interesante mejorar las relaciones de esta unidad, a través del canal de comunicación directa o informal (face to face) de manera que promueva un ambiente que conduzca a crear sentido de equipo y lograr mejor desempeño en las tareas.

No obstante, se debe aclarar que esta unidad por pertenecer a una institución pública debe seguir estos medios formales, pero si se empleara además una comunicación directa mejoraría significativamente en la aplicación del rediseño organizacional de la unidad de estudio para que de esta manera repercuta en la actividad principal de la institución.

7.4.1.7 Determinación de las instancias de coordinación interna

En esta etapa se debe mencionar que existe coordinación interna entre las áreas pertenecientes a la Unidad Administrativa y Financiera, es decir todas las acciones que se emprenden en la GAF han sido coordinadas en relación a temas que se salen

fuera de la normalidad de los procesos administrativos, entonces se convoca a las áreas involucradas para coordinar como se resuelve el problema y respondan en el marco de sus posibilidades. Sin embargo carece de coordinación cuando se trata de un proceso establecido puesto que este se lo sigue por memoria y hasta por instinto.

Es así que la Gerencia Administrativa y Financiera debería realizar reuniones de coordinación no solo para solucionar problemas si no también para la programación de sus actividades o acciones habituales, para que de esta manera permita crear, fortalecer equipos de trabajo idóneos a la estructura y diseño organizacional propuesto. Para ello se deberá elaborar un cronograma de actividades y actas de participación en las reuniones de coordinación.

7.4.1.8 Definición de los tipos e instancias de relación Interinstitucional

Se debe resaltar que la Unidad Administrativa y Financiera no tiene relación directa con instituciones externas (Gobernación, Alcaldía, FEJUVE entre otras empresas del sector público), porque la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) de SETAR es el que se relaciona directamente con estas instituciones en el Marco Institucional. Así también hay que resaltar que esta unidad se relaciona con todas las demás Gerencias de SETAR, puesto que todas requieren de los servicios que brinda la unidad estratégica, sin embargo esto ocasiona un lento proceso administrativo.

En tanto debemos proponer que para mejorar las relaciones internas de la GAF con las demás unidades de SETAR se realicen con agilidad y celeridad los trámites o procesos administrativos que lleva acabo la Unidad Administrativa y Financiera.

7.4.1.9 Elaboración del Organigrama, Manual de Funciones y Manual de Procedimientos

Esta investigación denomina herramientas organizacionales al organigrama, manual de Funciones y Procedimientos, ya que son elementos fundamentales que sirven de apoyo para mantener un diseño organizacional efectivo, se consideró el rediseño de

los mismos, por ser los documentos de vital importancia para la organización de la Unidad Administrativa y Financiera.

7.4.1.9.1 Organigrama Propuesto para la Unidad Administrativa y Financiera

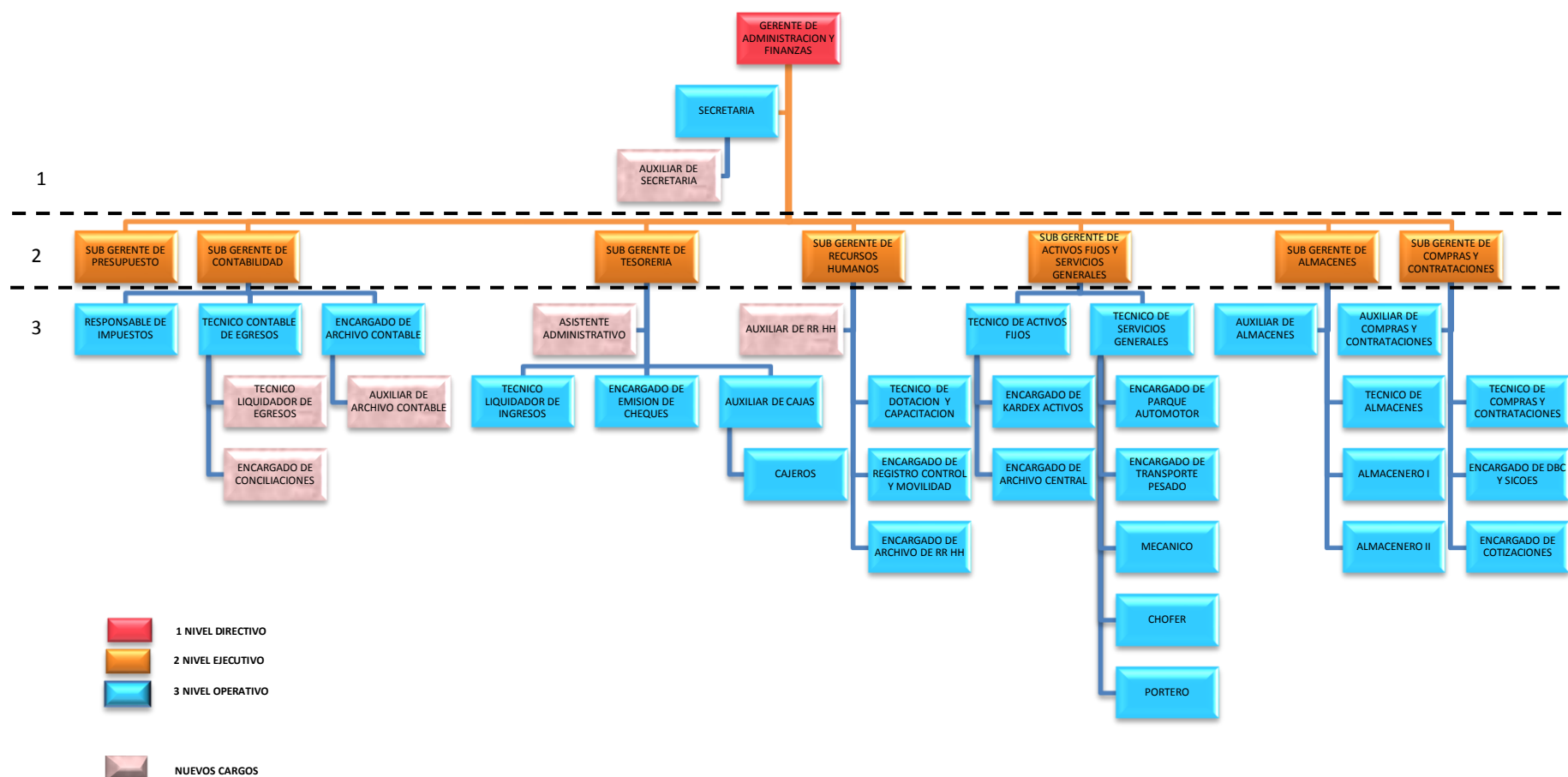
Para la elaboración del presente organigrama, se procedió primeramente a identificar cada una de las áreas y unidades existentes, su relación entre ellas, mediante la observación directa; ya que las direcciones y unidades actualmente, se han agrupado casi de esta manera sin tener como marco de referencia esta estructura organizacional formal. Es por ello que se elaboró de acuerdo a su contenido un organigrama funcional, que refleja claramente las áreas y unidades funcionales, especificando la categoría a la que pertenece.

Debemos señalar que el organigrama que proponemos no dificulta a la conformación de equipos de trabajo, representa la autoridad lineal, funcional y/o staff que representan persona, por lo tanto tienen relación vertical y horizontal. Así mismo el organigrama muestra todos los puestos que son necesarios para el buen funcionamiento de la unidad, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad, relación de dependencias claras y definidas, logrando coordinación entre las áreas de esta unidad.

Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales, se lo denomina organigrama mixto, se recomienda utilizarlo en el caso de organizaciones o sub organizaciones con un gran número de unidades, en este caso se justifica la combinación, para darle mayor formalidad, fluidez y comunicación entre las subgerencias de la Unidad Administrativa y Financiera.

Es decir, este modelo de organigrama nos permitirá coadyuvar en la formalidad que requiere este nuevo diseño organizacional para esta unidad, cumpliendo con lo que establece la normativa legal del Sistema de Organización Administrativa, logrando así los propósitos estratégicos de la empresa tarijeña SETAR. Para tal efecto se propone el siguiente organigrama.

GRAFICO N° 25
ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA UNIDAD
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA



7.4.1.9.2 Manual de Funciones y Procedimientos para la Unidad Administrativa y Financiera

Para la propuesta del Manual de Funciones y Procedimientos se consideró previamente el exhaustivo análisis y diagnóstico de estos documentos. Posteriormente se realizó con excesivo cuidado las modificaciones necesarias, contemplando los aspectos más determinantes que deben tener estas herramientas para el buen funcionamiento de la Unidad Administrativa y Financiera y sus respectivas sub unidades.

En forma general, podemos decir que esta nueva propuesta de manual de funciones y procedimientos puede ser eficaz porque contiene: el nombre del cargo, nombre del área, superior inmediato, autoridad lineal, autoridad funcional, perfil del ítem, función principal, funciones secundarias de cada cargo que conforman la GAF, es decir se consideraron los aspectos más puntuales, para que el funcionario pueda comprenderlo sin ninguna dificultad.

Así mismo la propuesta del Manual de Procedimientos, es un documento que permite conocer paso a paso que tramites y procedimientos se deben continuar para determinados procesos que llevan adelante los departamentos de la Unidad Administrativa y Financiera de SETAR.

Cabe señalar que solo se elaboraron los procedimientos considerados necesarios que siguen las Sub Gerencias de Recursos Humanos, Activos Fijos y Almacenes, ya que las demás áreas como ser: Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Compras y Contrataciones manejan el Sistema Informático Comercial Administrativo y Financiero (SICAF), donde ya no requiere de un manual de este tipo, puesto que todo proceso entra en este sistemas y es desconocido por las investigadoras.

A continuación la propuesta del manual de funciones y procedimientos de la GAF.

7.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para el clima organizacional, se recomienda la redistribución de la infraestructura de la unidad GAF, puesto que como se evidencio en los resultados del cuestionario, se indicaba que los espacios físicos no eran los más adecuados para que el personal pueda desempeñar sus funciones, ya que no se requiere de muchos recursos solamente voluntad y esto le permitirá apoyar al desarrollo de un mejor clima organizacional.

Por otra parte se debe resaltar que existe un porcentaje mayoritario que indica que hay buenas relaciones de trabajo, sin embargo no se debe dejar de lado este aspecto, debido a que constantemente hay rotación y movilidad de personal donde ascienden o ingresan nuevos trabajadores y no hay la socialización necesaria para que se genere clima organizacional agradable.

Así mismo, la motivación juega un papel importante para esta situación, es así que no se le debe de restar importancia y teniendo en cuenta el resultado del cuestionario sobre este tema, mencionaban que no se sentían motivados, por tanto se propone al Sub Gerente de Recursos Humanos trabaje en este aspecto realizando algunos métodos de motivación y considere nuestra propuesta, para así obtener un mayor compromiso de los trabajadores con la institución y por ende de manera significativa se mejorara el clima organizacional de esta unidad.

De acuerdo a las experiencias obtenidas en el Trabajo de extensión en la República de Chile, se identificó una idea interesante de la empresa de comida rápida Mc. Donanld's para motivar al personal, nos dio la idea de premiar al mejor equipo de trabajo del mes publicando una foto del equipo en un muro del interior de la empresa, esta propuesta le permitirá a los trabajadores contribuir con los propósitos estratégicos de la Unidad Administrativa y Financiera, así mismo esto conllevara a la utilización de las herramientas organizacionales para hacer más eficiente y eficaz su trabajo, logrando cumplir con el Rediseño Organizacional planteado para esta unidad de SETAR.

CONCLUSIONES

Si bien el presente trabajo apoya al rediseño organizacional de la Unidad Administrativa y Financiera, no puede constituirse en algo acabado, mas por el contrario se trata de un proceso continuo de autoevaluación, que busque identificar aspectos que se hacen mal y fortalezcan tareas que se están haciendo bien, pues las alternativas que se presenten, pueden descontextualizarse y caducarse en el tiempo, por lo cual deben reevaluarse regularmente.

A continuación las siguientes conclusiones:

- Los objetivos de investigación fueron cumplidos en el presente trabajo de investigación, puesto que pudo identificarse las falencias, debilidades e incongruencias en los puestos de trabajo entorno a la estructura organizacional de la Unidad Administrativa y Financiera, las mismas que fueron subsanadas para la propuesta del rediseño organizacional.
- El relación al incumplimiento de la Ley 1178 SAFCO, por parte de SETAR, particularmente en el Sistema de Organización Administrativa (SOA) y sus principios como la estructuración técnica, flexibilidad, formalización y demás aspectos relacionados con el diseño y estructura organizacional, el presente trabajo de rediseño realizo los ajustes o modificaciones necesarias en el diseño y herramientas organizacionales de la Unidad Administrativa y Financiera.
- La ausencia de valores y principios en el núcleo institucional no permiten orientar la conducta de los miembros hacia los propósitos estratégicos de la Unidad Administrativa y Financiera de SETAR, por tanto no logra resolver conflictos y tomar decisiones de cambio, para lo cual se propuso un sistema de valores para la unidad.
- La GAF no cuenta formalmente con herramientas organizacionales actualizadas, como el organigrama puesto que el mismo no reflejan las verdaderas relaciones de autoridad, además los manuales de funciones y procedimientos no han sido reformulados y difieren de las actividades que se realizan en la actualidad, para

lo cual se hizo la actualización y reformulación de estas herramientas básicas que permitirán mejorar el desempeño de los trabajadores.

- La efectividad de SETAR, no dependerá del éxito de la Unidad Administrativa y Financiera, sino de la coordinación integral de las demás actividades de otras áreas como: Gerencia general, comercial, de distribución y de generación; por tanto este nuevo rediseño organizacional es un modelo a seguir para las demás áreas funcionales de SETAR.
- Este trabajo de investigación será de utilidad a la Unidad Administrativa y Financiera puesto que el Rediseño Organizacional fue formulado en base a los principios y etapas del diseño organizacional que indica las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, permitiendo apoyar de manera significativa a la organización de la empresa.
- El clima organizacional dentro de esta unidad en cuanto a las relaciones personales es un tanto agradable, sin embargo, en lo que respecta a infraestructura y condiciones de trabajo es inadecuado para cumplir con las actividades laborales, para ello se propuso buscar técnicas de motivación que contribuyan al Diseño Organizacional de esta unidad.

RECOMENDACIONES

Para la realización efectiva del modelo propuesto, se plantea las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a la máxima autoridad de la Unidad Administrativa y Financiera adoptar la propuesta del Rediseño Organizacional planteado en el presente trabajo, para que la unidad se oriente a una Gestión Pública Moderna eficaz, eficiente, transparente y pueda coadyuvar a las demás unidades.
- Comunicar a los trabajadores y miembros de la GAF sobre la visión, misión, objetivos, políticas, estrategias y demás lineamientos estratégicos, concluyendo que en el futuro la unidad Administrativa y Financiera debe constituirse como una unidad modelo de SETAR que brinde un servicio de excelencia a sus clientes internos y externos. Y sea su máxima autoridad el que dirija, organice y asuma el rol de motivador para introducir la filosofía del cambio dentro de la GAF.
- Se sugiere adoptar la actualización de las Herramientas Organizacionales como organigrama, el Manual de Funciones y Procedimientos, puesto que se presenta por escrito la estructura organizacional propuesta, y la misma posibilitara el cabal cumplimiento de las funciones, relaciones de autoridad, niveles jerárquicos, lineamientos estratégicos, que permita lograr la eficiencia organizacional de la unidad.
- Considerar los formularios correspondientes al reclutamiento y selección de personal así como el de inducción, para que se siga con el proceso de reclutamiento, contratación e inducción propuesto, de esta manera evitar que la población continúe teniendo la percepción de que los funcionarios ingresan a la unidad, en primer lugar por ser militantes de un partido político, y en segundo lugar porque gozan de la simpatía con las máximas autoridades.
- Analizar la posibilidad de reubicar a todos los miembros de la unidad administrativa y financiera, de acuerdo a su formación, experiencia, habilidades y otras características, para colocar al personal adecuado en el puesto adecuado.

- Poner en práctica la gestión por valores, de manera que se considere los valores propuestos para orientar las conductas y decisiones cotidianas de los trabajadores de la Unidad Administrativa y Financiera.
- Replicar la propuesta de solución de la Unidad Administrativa y Financiera a todas las demás unidades organizacionales de SETAR, para socializar la propuesta de mejora, de manera que permita a la empresa beneficiarse en su totalidad y favorezca a un desempeño excepcional.
- Invitar a futuros profesionales o investigadores que tomen en cuenta este trabajo para realizar un rediseño organizacional de toda la empresa SETAR, con fin de brindar un beneficio social, por ser esta una empresa tarijeña.
- Realizar un análisis organizacional anual de la Unidad Administrativa y Financiera como también de la empresa, para hacer los ajustes necesarios del diseño organizacional y así evitar deficiencias organizativas dentro de SETAR.

PROPUESTA DE REDISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA TARIJEÑA SETAR

1. ANTECEDENTES

Se determinó para esta investigación la elaboración de un rediseño organizacional el cual tiene por objeto la readecuación del manual de funciones y procedimientos del personal dependiente de la GAF, puesto que a la fecha el único documento normativo formalmente establecido con el que cuenta, se basa en un trabajo elaborado en el año 2000, bajo un contexto legislativo radicalmente distinto al que hoy rigen las actuales normas en vigencia. Además en ese entonces estaban divididas las gerencias, en Administrativa por un lado y Financiera por el otro.

Con el transcurso de los años y debido al acelerado crecimiento de la empresa, estas dos gerencias se unieron creándose la Gerencia Administrativa y Financiera, es así que el año 2008-2009 esta unidad vio por conveniente elaborar su manual de funciones y procedimientos con la consultora el Roble a cargo del Lic. Fabricio Nava de los Ríos, sin embargo este documento hasta la fecha no ha sido aprobado por el consejo técnico administrativo de SETAR, es decir su funcionamiento es de manera informal.

Por ello en función a los establecidos párrafos anteriores se juzga pertinente, la elaboración de una propuesta del manual de funciones separando del manual de procedimientos, para mejorar la administración de cada una de las funciones que realizan las unidades que componen a la GAF tales como Presupuestos, Contabilidad, Tesorería, Recursos Humanos, Activos Fijo y Servicios Generales, Almacenes, Compras y Contrataciones.

2. JUSTIFICACION

Es importante redefinir las acciones y funciones de la nueva estructura organizacional propuesta para la unidad de vital importancia de SETAR, como es la Gerencia Administrativa y Financiera, por lo cual se realizó un rediseño del manual de funciones y procedimientos de la GAF, esto debido a que los trabajadores se encuentran sobresaturados con el cumulo de tareas que deben desarrollar. Así mismo este rediseño permitirá apoyar en la reorientación de las funciones específicas que debe desarrollar cada funcionario de la estructura funcional hoy vigente en la unidad.

Por otra parte este documento se encuentra dentro del marco de las normas básicas del sistema de organización administrativa que así establece el estado, se ha elaborado un manual que asigna las funciones específicas mínimas y no limitativas que debe cumplir el personal de la GAF como también se definen los perfiles de cada cargo, delimitando sus líneas de autoridad.

Es así como el manual de funciones se constituye en una herramienta fundamental para la mejora en la agilidad y responsabilidad de cada uno de los funcionarios de esta unidad en las actividades que desarrolla o que deberían desarrollar, delimitando sus actuales responsabilidades y sugiriendo las que consideremos que deberán ser tomadas en cuenta en la actual gestión de la GAF.

Así mismo este documento para su mejor comprensión y aplicación del mismo, se separa del manual de procedimientos como en gestiones anteriores se venían elaborando, es así que la propuesta del manual le permitirá mejorar el desempeño de las funciones del personal de la unidad logrando eficiencia y eficacia en sus puestos de trabajo.

3. OBJETIVO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

El presente manual sirve de apoyo, orienta y tiene por objeto principal transparentar y optimizar la prestación del servicio del personal de la GAF, señalando las funciones básicas que deben desarrollar en el ejercicio del cargo asignado, para evitar la duplicación y dispersión de funciones y determinar el ámbito de su competencia, ajustado al marco de la estructura organizacional de la unidad.

4. RESPONSABILIDADES

Las responsabilidades en cuanto a la puesta en vigencia del manual de funciones de la GAF, se distribuye de la siguiente manera:

- **Consejo Técnico Administrativo**, es responsable por la aprobación del mismo.
- **Gerente General**, quien es responsable por instruir su implantación.
- **Gerente Administrativo y Financiero**, responsable por la aplicación, seguimiento de su implantación y observación del mismo.
- **Sub Gerente de Recursos Humanos**, quien es responsable de su difusión y de coordinar su implantación.
- **Personal de la GAF**, quienes son responsables del uso, vigencia y de acatar el presente manual.

5. METODOLOGIA DEL ANÁLISIS DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

Para la actualización del presente manual de funciones y procedimientos se partió del manual elaborado en el año 2000, así también se tomó como referencia el manual elaborado en la gestión 2008-2009 pero que aún no ha sido aprobado, se revisaron las funciones fundamentales de cada cargo teniendo como parámetros para la propuesta de esta investigación.

A continuación se detalla los pasos que se siguieron para la elaboración de la propuesta de rediseño del manual de funciones:

- Revisión de los documentos (manuales de gestiones anteriores) existentes en la GAF.
- Entrevistas personalizadas a empleados(as) claves para conocer aquellos cambios ocurridos dentro del personal, a los fines de que ellos sean tomados en cuenta en la elaboración del presente documento y el mismo no se constituya en sorpresivo y sea rechazado por este, en estas circunstancias convenimos en entregarles un formulario en el que se establezcan sus funciones, como así también sus sugerencias.
- Entrevistas con empleado(as), a través de un cuestionario estructurado, en el cual se les preguntaba sus funciones y otros aspectos relevantes para la investigación.
- Análisis de la información recabada.
- Sistematización de la información para actualizar el presente manual.
- Presentación ante la máxima autoridad de la unidad Administrativa y Financiera.

6. TÉRMINOS Y REFERENCIAS

Se presentan algunas definiciones para lograr la mejor comprensión de términos:

- **Misión:** Es el conjunto de acciones que justifican la existencia de la unidad organizativa, dentro de una competencia estatal, esta puede ser exclusiva o compartida con otras unidades
- **Visión:** Es una declaración que indica hacia donde se dirige la empresa en el largo plazo, o que es aquello en lo que quiere convertirse.
- **Objetivo:** Resultado específico que se espera de una unidad organizacional, que debe ser específico, medible, razonable, apropiado y factible.
- **Función:** Es la actividad que debe desarrollar una organización o unidad administrativa, para el cumplimiento de los objetivos y comprende la

ejecución de varias tareas agrupadas homogéneamente, para ser ejecutadas por los elementos de esa organización. Son las tareas, procesos y actividades cuya ejecución permite alcanzar metas u objetivos de la unidad organizativa.

- **Organigrama:** Es la representación gráfica de la estructura organizacional, utilizando pautas convencionales y símbolos que muestran la división horizontal del trabajo de la autoridad.
- **Nivel de Dependencia:** Es la escala de conexión entre las unidades organizativas de un sistema mayor.
- **Nivel Jerárquico:** Es la escala de autoridad que se define en la estructura en forma vertical
- **Procedimientos:** Métodos detallados de las tareas para ejecutar una función.

7. MISION Y VISION

Se presenta la misión y visión anteriormente mencionada, para no perder de vista el objetivo que indica el manual de funciones y procedimientos de esta unidad:

7.1. Misión

“Somos una unidad que garantiza el adecuado funcionamiento de la Organización en cuanto al manejo de los recursos Financieros, Humanos y materiales de todas las unidades de SETAR, tomando decisiones que conduzcan a incrementar la racionalidad en el uso de los recursos, enmarcados en un sistema de valores y principios que demuestren el manejo administrativo, eficiente y transparente”.

7.2. Visión

“Ser en el año 2017 una unidad estratégica de SETAR, reconocida por la excelencia de su manejo administrativo y financiero de los recursos, que contribuya al funcionamiento efectivo de las demás unidades organizacionales de la empresa y que marque un modelo de referencia institucional”.

8. NIVELES DE ORGANIZACIÓN

La Unidad Administrativa y Financiera se encuentran jerarquizadas, para la nueva propuesta se divide la estructura en tres niveles que organizacionales, tal cual establece el Sistema de Organización Administrativa. A su vez estos niveles nos permiten la delineación de las responsabilidades y el establecimiento de la cadena escalar de autoridad y subordinación.

8.1. NIVEL DIRECTIVO

Está conformado por la máxima autoridad de la unidad, cuyo propósito está encaminado a coordinar la gestión administrativa y financiera, la finalidad de este nivel es establecer los objetivos, políticas y las estrategias de la unidad además de supervisar a las subgerencias de su cargo.

8.2. NIVEL EJECUTIVO

Corresponde a los niveles intermedios, es decir los subgerentes de cada departamento que contempla la GAF, cuyo propósito está encaminado a establecer y dirigir los planes y programas operacionales de esta unidad, en este nivel se aplican las políticas y se toman las decisiones para el funcionamiento de la entidad de acuerdo con los lineamientos definidos en el nivel directivo.

8.3. NIVEL OPERATIVO

Conformado por los cargos técnicos de cada departamento de la GAF, se puede entender como puestos de trabajo operativos, cuyo propósito está encaminado a desarrollar todas aquellas actividades de ejecución de las operaciones de la unidad, en forma ágil, eficiente, económica y oportuna.

9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Estructura Organizacional se encuentra definida a través del siguiente organigrama que se presenta a continuación:

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF		Código:		
			Fecha de Elaboración:		Pág. N°1
			DÍA: 18	MES: 10	
I. INFORMACIÓN BÁSICA					
1. CARGO	GERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS				
2. NOMBRE DEL ÁREA	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA				
3. SUPERIOR INMEDIATO	GERENTE GENERAL				
4. AUTORIDAD LINEAL	Sobre los departamentos de Contabilidad, Presupuestos, Tesorería, Recursos Humanos, Activos Fijos, Servicios Generales, Almacenes y Adquisiciones.				
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	Dentro del área de su competencia con todas las unidades de la empresa.				
II. FUNCION PRINCIPAL					
Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar todas las actividades de carácter administrativo-financiero con el propósito de lograr el uso racional de los recursos físicos, humanos, materiales y económicos de las subgerencias de la GAF, así como también las necesidades, apoyo logístico y oportuno que requiera las demás unidades de SETAR.					
III. FUNCIONES SECUNDARIAS					
○ Analizar la programación de Flujo Financiero Institucional, determinar posibles situaciones de liquidez y plantear medidas preventivas al Gerente General de SETAR. ○ Coordinar la gestión administrativa y Financiera directamente con la Gerencia General. ○ Autorizar la adquisición de bienes y servicios de acuerdo al reglamento y procedimientos de Adquisición aprobado por la junta de accionistas de SETAR. ○ Participar en la reformulación del presupuesto y la programación de operaciones anuales de la empresa. ○ Administrar programas para eliminar o minimizar los riesgos que signifiquen daños personales o daños patrimoniales a la empresa, reconociendo, evaluando, previniendo y eliminando las causas que los originan. ○ Implementar sistemas de información que permitan la racional toma de decisiones en el manejo de recursos para coordinar y evaluar las tareas administrativas. ○ Desarrollar la participación y motivación permanente del recurso humano de la GAF, para lograr una gestión eficiente. ○ Velar por la seguridad patrimonial de la empresa, supervisando la aplicación de planes y estrategias que permiten preservar las instalaciones y bienes patrimoniales de SETAR, frente a actos que atenten contra su seguridad y conservación. ○ Supervisar la correcta implementación y funcionamiento de los Sistemas de Administración y Control que regula la Ley N° 1178 en los Sistemas de Programación de Operaciones, Organización Administrativa, Presupuestos, Administración de Personal, Administración de Bienes y Servicios, Tesorería y Contabilidad Integrada. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.					
IV. FERFIL DEL ITEM					
TITULO PROFESIONAL	○ Título en Provisión Nacional en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería comercial o ramas afines. ○ Doctorado, Maestría y/o diplomados relacionados con el cargo.				
EXPERIENCIA	○ Más de seis años de experiencia profesional en la empresa o en cargos similares. ○ Tres años de experiencia en el sector público.				
HABILIDADES	○ Capacidad de análisis, liderazgo, trabajo en equipo y manejo de documentos confidenciales. ○ Responsabilidad y Transparencia.				
FORMACION	○ Conocimiento de la Ley 1178 y sus subsistemas. ○ Conocimiento de la ley de Electricidad y Normas relacionada.				

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:		
		Fecha de Elaboración:		Pág. N°2
		DÍA: 18	MES: 10	AÑO: 2012
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1. CARGO	SECRETARIA			
2. NOMBRE DEL ÁREA	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA			
3. SUPERIOR INMEDIATO	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS			
4. AUTORIDAD LINEAL	Con la auxiliar de secretaria			
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	No tiene			
II. FUNCION PRINCIPAL				
Colaborar con la máxima eficiencia las labores de transcripción archivo y distribución de la correspondencia interna y externa relacionada con la Gerencia administrativa y financiera, orientadas a conseguir una imagen de seriedad, respeto y cordialidad. Además de actualizar el archivo en forma periódica con las disposiciones legales vigentes.				
III. FUNCIONES SECUNDARIAS				
○ Redactar y expedir correspondencia, informes, notas, memorándums, instructivos, circulares y otros que sean requeridos por la autoridad del área, cuidando la presentación, ortografía y redacción. ○ Clasificar, distribuir y archivar la documentación que ingresa a la institución, bajo la más absoluta reserva, confidencialidad y segura contra todo tipos de riesgos, supervisando y manteniendo al día la documentación. ○ Coordinar la preparación de actos de protocolo y atención a personalidades oficiales, organismos nacionales e internacionales y ejecutivos que tengan que ver con la Gerencia Administrativa y Financiera. ○ Preparar y coordinar la agenda diaria de la GAF para la comunicación al personal de reuniones que sean determinadas por la autoridad de esta unidad y la atención al público. ○ Atender y efectuar llamadas telefónicas internas y externas, operar el fax y correo electrónico con el correspondiente registro, de acuerdo a lo dispuesto por la autoridad de la unidad. ○ Controlar y custodiar los bienes y equipos de la Gerencia Administrativa y Financiera. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.				
IV. FERFIL DEL ITEM				
TITULO PROFESIONAL	○ Título de Secretaria Ejecutiva ○ Especialista en Archivística			
EXPERIENCIA	○ Tres años de experiencia profesional ○ Dos años de experiencia en cargos similares			
HABILIDADES	○ Seriedad, responsabilidad, cordialidad y sociabilidad. ○ Objetiva, reservada y organizada.			
FORMACION	○ Conocimiento de paquetes computarizados.			

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:		
		Fecha de Aprobación:		Pág. N°3
		DIA: 18	MES: 10	AÑO: 2012
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1. CARGO	AUXILIAR DE SECRETARIA			
2. NOMBRE DEL ÁREA	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA			
3. SUPERIOR INMEDIATO	SECRETARIA			
4. AUTORIDAD LINEAL	No tiene			
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	No tiene			
II. FUNCION PRINCIPAL				
Servir de soporte logístico y de apoyo para la eficiente realización de las actividades que le han sido asignadas a la Secretaria de Gerencia Administrativa y Financiera.				
III. FUNCIONES SECUNDARIAS				
○ Llevar la correspondencia a las subgerencias que contempla la unidad administrativa y financiera así como a las demás áreas de la institución. ○ Ordenar y archivar la papelería de la GAF. ○ Diligenciar todo tipo de formatos, formularios y demás documentos cuando haya lugar a ello, y que sean inherentes y necesarios a las funciones de la dependencia. ○ Velar por la adecuada presentación de la dependencia, manteniendo en completo orden el sitio de trabajo. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.				
IV. FERFIL DEL ITEM				
TITULO PROFESIONAL	○ Título de Secretaria Ejecutiva			
EXPERIENCIA	○ Dos años de experiencia en cargos similares			
HABILIDADES	○ Creatividad, Autorganización y Comunicación oral y escrita.			
FORMACION	○ Conocimiento de paquetes computarizados			

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:		
		Fecha de Aprobación:		Pág. N°4
		DIA: 18	MES: 10	AÑO: 2012
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1. CARGO	SUB GERENTE DE PRESUPUESTO			
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE PRESUPUESTOS			
3. SUPERIOR INMEDIATO	GERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS			
4. AUTORIDAD LINEAL	No tiene			
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	Dentro del área de su competencia con todas las unidades de la Empresa.			
II. FUNCION PRINCIPAL				
Planificar, coordinar y ejecutar las actividades necesarias para una adecuada gestión presupuestaria, elaborando el presupuesto de recursos y gastos, en conexión con todas las áreas de SETAR, además de ejecutar y controlar el presupuesto general de la empresa mediante el SICAF (Sistema Integrado de Contabilidad Administración y Finanzas).				
III. FUNCIONES SECUNDARIAS				
○ Elaborar el anteproyecto de presupuesto y presupuesto de SETAR, con lineamientos de la política presupuestaria e integrarlo con el Plan de Operaciones Anual. ○ Formular los presupuestos de recursos y gastos, controlar su ejecución y emitir informes, periódicos, oportunos, pertinentes, confiables y transparentes respecto a la administración presupuestaria. ○ Lograr que el programa presupuestal sea elaborado en forma oportuna y confiable de acuerdo a los principios de contabilidad y al marco legal presupuestal. ○ Apoyar en el área financiera para la formulación del Plan Operativo Anual, determinado techos presupuestarios y otros requerimientos. ○ Coordinar las tareas de formulación, reformulación y control del presupuesto operativo y presupuesto de inversiones de la Empresa. ○ Realizar la afectación presupuestal de compras de bienes y servicios. ○ Evaluar e informar a la gerencia Administrativa sobre la ejecución presupuestal. ○ Elaborar los informes correspondientes en cumplimiento a las Directivas de Ejecución Presupuestal. ○ Operar el sistema SICAF y contar con un registro apropiado y sistematizado para el control de la ejecución presupuestaria. ○ Controlar y evaluar los presupuestos de Yacuiba, Villa Montes, Bermejo y Entre Ríos. ○ Ejercer el control financiero y económico del presupuesto y presentar informe de ejecución, con sus respectivos análisis y comentarios. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.				
IV. FERFIL DEL ITEM				
TITULO PROFESIONAL	○ Título en Provisión Nacional en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Comercial o ramas afines. ○ Maestrías y/o diplomados relacionados con el perfil de cargo			
EXPERIENCIA	○ Más de cuatro años de experiencia profesional en la empresa o en cargos similares. ○ Tres años de experiencia en el sector público.			
HABILIDADES	○ Capacidad de organización, iniciativa, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia.			
FORMACION	○ Conocimiento de la Ley 1178. ○ Conocimientos de la norma básica del sistema de presupuesto, norma básica del sistema de contabilidad Integrada y Norma Básica de Tesorería y crédito público. ○ Conocimiento de La ley de Electricidad y Normas relacionadas.			

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:			Pág. N°5
		Fecha de Aprobación:			
		DÍA: 18	MES: 10	AÑO: 2012	
I. INFORMACIÓN BÁSICA					
1. CARGO	SUB GERENTE DE CONTABILIDAD				
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD				
3. SUPERIOR INMEDIATO	GERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS				
4. AUTORIDAD LINEAL	Con el Responsable de Impuestos, Técnico Contable de Egresos, Encargado de Archivo Contable.				
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	Dentro del área de su competencia con todas las unidades de la Empresa.				
II. FUNCION PRINCIPAL					
Planificar las actividades en base a Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Normas y Reglamentos vigentes en el país, con el objeto de contar con Estados Económicos Financieros oportunos y confiables, que permitan preparar los informes de gestión necesarios para la óptima toma de decisiones.					
III. FUNCIONES SECUNDARIAS					
○ Proponer e implementar los procedimientos que permitan garantizar la uniformidad, claridad, confiabilidad y comparabilidad, en el registro de las operaciones contables, con el fin de asegurar la transparencia en la información. ○ Elaborar los estados financieros de Tarija, Entre Ríos y el consolidado, así como el análisis de los mismos. ○ Elaborar los asientos de ajuste y de cierre del módulo contable SICAF en forma mensual en el sistema de Tarija, máximo hasta quince de cada mes. ○ Proporcionar información necesaria para la elaboración de auditorías internas y externas, con el fin de demostrar eficacia, eficiencia y efectividad en las funciones del área. ○ Programar, coordinar y supervisar las actividades del departamento de contabilidad elaborando cronogramas de actividades y solicitar capacitación del personal en su cargo. ○ Organizar y mantener actualizados los planes de cuenta, apertura de registros auxiliares y otros necesarios para una adecuada operatividad de la unidad. ○ Coordinar con el sub gerente de presupuestos, en lo que concierne a la formulación, modificaciones, traspasos de partidas en aspectos vinculados con el sistema de contabilidad integrada y el SICAF. ○ Orientar y asesorar a todos los sistemas contables de las unidades desconcentradas, con respecto a los procesos y procedimientos contables y tributarios. ○ Coordinar y supervisar con almacenes y activos fijos sobre procedimientos de información financiera. ○ Abrir cuentas contables si corresponde y relacionarlas con las Partidas Presupuestarias, Cuentas Corrientes y Centros de Costo. ○ Realizar firma alterna de los cheques en ausencia del gerente general o del gerente administrativo y financiero. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.					
IV. PERFIL DEL ITEM					
TÍTULO PROFESIONAL	○ Título en Provisión Nacional en Auditoría o Contaduría Pública. ○ Maestrías y/o diplomados relacionados con el perfil de cargo				
EXPERIENCIA	○ Más de cuatro años de experiencia profesional en la empresa o en cargos similares ○ Tres años de experiencia en el sector público				
HABILIDADES	○ Trabajo en equipo, compromiso y sentido de pertenencia.				
FORMACION	○ Conocimiento de la Ley 1178 ○ Conocimiento de la norma básica del sistema de contabilidad integrada, normas básicas del sistema de presupuesto y Norma Básica de Tesorería y crédito público.				

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:			Pág. N°6
		Fecha de Aprobación:			
		DIA: 18	MES: 10	AÑO: 2012	
I. INFORMACIÓN BÁSICA					
1. CARGO	RESPONSABLE DE IMPUESTOS				
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD				
3. SUPERIOR INMEDIATO	SUB GERENTE DE CONTABILIDAD				
4. AUTORIDAD LINEAL	No tiene				
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	No tiene				
II. FUNCION PRINCIPAL					
Administrar y controlar todos los archivos digitales en cuanto a facturación en impuestos, realizar las declaraciones de los movimientos fiscales ante el SERVICIO DE IMPUESTOS NACIONALES y controlar que las cuentas por cobrar y pagar estén correctamente reflejadas en los estados financieros y permita una adecuada recuperación del exigible.					
III. FUNCIONES SECUNDARIAS					
○ Elaborar y registrar en los libros de compras y ventas IVA las facturas del sistema Entre Ríos y Tarija de acuerdo a normas vigentes para su posterior archivo como respaldo y presentación cuando así lo requiera el Fisco ya sea por fiscalizaciones u otros. ○ Elaborar los cuadros por retenciones RC-IVA (dependientes y por otros ingresos), IUE e IT por adquisición de servicios o bienes en base a la información de los mayores contables, planillas impositivas del sistema Tarija y Entre Ríos, (SICAF y SUC), mas documentación de respaldo de los sistemas de Yacuiba, Bermejo y Villamontes tanto en medio físico como digital. ○ Consolidar un archivo Excel con la información en medio magnético de Tarija, Entre Ríos, Yacuiba, Bermejo y Villamontes, para crear los libros de compras y ventas IVA (LCV Da Vinci), el cual será transformado en un archivo de texto plano para su revisión con el software Da Vinci y posterior envío por el postal tributario por los medios y plazos establecidos por el servicio de Impuestos Nacionales. ○ Solicitar la devolución de crédito fiscal ley 1886 ante el SIN en los plazos y medios establecidos, en coordinación con facturación, como también recepcionar y solicitar la redención de valores para luego ser declarado en los periodos fiscales correspondientes. (en calidad de apoderado de SETAR). ○ Realizar trámites ante impuestos nacionales en calidad de apoderado de SETAR, para esto se debe solicitar al SIN, ya sea solicitando legalizaciones, atendiendo requerimientos por fiscalizaciones, verificaciones modificaciones, impresión de formularios pago de multas, etc. ○ Declaración y pago de IUE en base a documentación y resultados de balance de cierre de gestión consolidado, presentación ante el SIN de toda la documentación de respaldo de acuerdo a normas vigentes, medios y plazos establecidos. ○ Cumplir estrictamente la Normativa emitida por el Servicio Nacional de Impuestos. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.					
IV. FERFIL DEL ITEM					
TITULO PROFESIONAL	○ Técnico medio y/o egresado en auditoria o contaduría publica				
EXPERIENCIA	○ Tres años de experiencia profesional en la empresa o en cargos similares				
HABILIDADES	○ Seriedad y responsabilidad.				
FORMACION	○ Conocimiento de la Ley 1178 y Ley 843 ○ Conocimiento de la norma básica del sistema de contabilidad integrada, norma básica del sistema de presupuesto y norma básica de tesorería y crédito público. ○ Conocimiento de la ley de electricidad y normas relacionadas. ○ Conocimientos en materias de impuestos y tributaciones.				

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:		
		Fecha de Aprobación:		Pág. N°7
		DÍA: 18	MES: 10	AÑO: 2012
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1. CARGO	TECNICO CONTABLE DE EGRESOS			
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD			
3. SUPERIOR INMEDIATO	SUB GERENTE DE CONTABILIDAD			
4. AUTORIDAD LINEAL	Con el Técnico Liquidador de Egresos y Encargado de Conciliaciones			
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	No tiene			
II. FUNCION PRINCIPAL				
Recibir, revisar y efectuar actividades vinculadas a la gestión contable, orientadas a lograr un efectivo registro de las operaciones, asegurando la correcta elaboración e introducción al sistema de los asientos contables, respaldados con documentación de ingresos y egresos existente.				
III. FUNCIONES SECUNDARIAS				
○ Registrar la FP (trámites de compra de bienes y otros) del SICAF. ○ Registrar los ajustes contables que se presenten. ○ Realizar inventarios físicos de almacenes en época de balance. ○ Revisar la planilla de sueldos personal permanente y contratado. ○ Revisar la planilla de bono de refrigerios y transporte. ○ Realizar las conciliaciones de las cuentas de transferencia con los subsistemas ○ Enviar circulares y confirmación de sueldos a los proveedores. ○ Emitir las facturas o a las Empresas Eléctricas por la Tarifa Dignidad y Proyecto Múltiple San Jacinto. ○ Validar todos los IVC-IVCA-AD-EV-FP-ADALE-ADSL, y todo otro tipo de comprobante que genera el SICAF Tarija, y los Ingresos-Egresos SUC Entre Ríos. ○ Procesar los comprobantes en el sistema, apertura de cuentas auxiliares y otros necesarios para el registro adecuado de la información financiera. ○ Validar los pre-comprobantes de los registros contables y otros como el SICAF. ○ Controlar las cuentas del pasivo y activo. ○ Mantener actualizados el registro de garantía de proveedores y pago parcial a los consumidores. ○ Reemplazar al Jefe de contabilidad en caso de vacación del mismo, asumiendo las funciones con responsabilidad y sin descuidar sus funciones. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.				
IV. FERFIL DEL ITEM				
TITULO PROFESIONAL	○ Título en Provisión Nacional en Auditoria o Contaduría Publica			
EXPERIENCIA	○ Tres años de experiencia profesional en la empresa o en cargos similares.			
HABILIDADES	○ Seriedad y Responsabilidad.			
FORMACION	○ Conocimiento de la Ley 1178. ○ Conocimientos de la Norma Básica del Sistema de Contabilidad Integrada, Norma Básica del Presupuesto, Norma de Tesorería y Crédito Público. ○ Conocimiento de la Ley de Electricidad y normas relacionadas.			

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:		
		Fecha de Aprobación:		Pág. N°8
		DÍA: 18	MES: 10	AÑO: 2012
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1. CARGO	TECNICO LIQUIDADOR DE EGRESOS			
6. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD			
7. SUPERIOR INMEDIATO	TECNICO CONTABLE			
8. AUTORIDAD LINEAL	No tiene			
9. AUTORIDAD FUNCIONAL	No tiene			
II. FUNCION PRINCIPAL				
Asegurar que las transacciones de la institución por egresos, sean registradas en el sistema SICAF en su integridad, de manera oportuna y de acuerdo a Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Normas y Disposiciones vigentes en el país además de ser respaldados con documentación existente.				
III. FUNCIONES SECUNDARIAS				
○ Hacer las integraciones mensuales de las cuentas que conforman el Balance General. ○ Hacer las planillas para el pago de las retenciones efectuadas en nómina. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo. ○ Elaboración de estados de cuentas por cobrar y pagar sistema Entre Ríos ○ Registro de EV en el Sistema SICAF-Tarija, y los egresos en el SUC Entre Ríos, previa verificación de la documentación correspondiente. ○ Registro contable de comprobantes de egreso del sistema Tarija y subsistema Entre Ríos. ○ Emisión de Cheques de SETAR Entre Ríos. ○ Revisar que los gastos y/o compras de Activos, estén correctamente registrados a las cuentas contables, centros de costo, partidas presupuestarias y cuentas corrientes; realizando en el día los ajustes contables que correspondan. ○ Revisar que toda la información registrada en el módulo de egresos, cuente con documentación de respaldo, que sea suficiente y esté correctamente emitida del sistema Tarija y subsistema Entre Ríos. ○ Elaboración de auxiliares sistema Tarija y subsistema Entre Ríos. ○ Verificar que todos los Comprobantes de Egreso estén firmados por el interesado o su representante y que las facturas o notas de cobranza estén selladas con la palabra: PAGADO. ○ Mantener conciliadas las cuentas con proveedores, acreedores y clientes de las Regionales, preparando Estados de Cuenta del sistema Tarija y subsistema Entre Ríos. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.				
IV. FERFIL DEL ITEM				
TITULO PROFESIONAL	○ Título en Provisión Nacional en Auditoria o Contaduría Pública o ramas afines.			
EXPERIENCIA	○ Tres años de experiencia profesional en la empresa o en cargos similares.			
HABILIDADES	○ Responsabilidad y discrecionalidad.			
FORMACION	○ Conocimiento de la Ley 1178 ○ Conocimientos de la Norma Básica del Sistema de Contabilidad Integrada, Norma Básica del Sistema de Presupuesto y Norma Básica de Tesorería y Crédito Público. ○ Conocimiento de la Ley de Electricidad y normas relacionadas			

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:		
		Fecha de Aprobación:		Pág. N°10
		DÍA: 18	MES: 10	AÑO: 2012
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1. CARGO	ENCARGADO DE CONCILIACIONES			
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD			
3. SUPERIOR INMEDIATO	TECNICO LIQUIDADOR DE EGRESOS			
4. AUTORIDAD LINEAL	No tiene			
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	No tiene			
II. FUNCION PRINCIPAL				
Coordinar y realizar las conciliaciones con la frecuencia establecida por los procedimientos contables, investigando los valores pendientes, saldos de las cuentas conciliadas y depuradas, los cuales deberán ser entregados al Jefe del Departamento de Contabilidad				
III. FUNCIONES SECUNDARIAS				
○ Realizar las conciliaciones bancarias, emitir reportes a su superior inmediato e informes para la Gerencia Administrativa y Financiera. ○ Realizar el análisis de las cuentas caja-banco ○ Elaborar cronogramas de pagos de letras y otros documentos. ○ Coordinar con las unidades orgánicas involucradas, el origen de los sobregiros bancarios, para determinar su conformidad y contabilización o reclamar a los bancos en casos de improcedencia. ○ Analizar las Retenciones Judiciales debitadas en bancos o cuentas transitorias, así como la contabilización de las comisiones y reporte a la unidad orgánica legal que corresponda. ○ Analizar e Investigar los valores confusos y en suspenso. ○ Preparar la hoja de corrección de las cuentas asignadas y las envía a las diferentes áreas operativas para que efectúen y graben los ajustes. ○ Elaborar y remitir informes al superior inmediato sobre el avance de las conciliaciones y listados de partidas pendientes. ○ Dar información precisa al personal autorizado sobre las cuentas asignadas. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.				
IV. FERFIL DEL ITEM				
TITULO PROFESIONAL	○ Título en Provisión Nacional en Auditoria o Contaduría Pública o ramas afines.			
EXPERIENCIA	○ Tres años de experiencia profesional en la empresa o en cargos similares.			
HABILIDADES	○ Responsabilidad y discrecionalidad ○ capacidad de análisis y síntesis			
FORMACION	○ Conocimiento de la Ley 1178 ○ Conocimientos de la Norma Básica del Sistema de Contabilidad Integrada, Norma Básica del Sistema de Presupuesto y Norma Básica de Tesorería y Crédito Público. ○ Conocimiento de la Ley de Electricidad y normas relacionadas			

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:		
		Fecha de Aprobación:		Pág. N°1
		DÍA: 18	MES: 10	AÑO: 2012
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1. CARGO	ENCARGADO DE ARCHIVO CONTABLE			
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD			
3. SUPERIOR INMEDIATO	SUB GERENTE DE CONTABILIDAD			
4. AUTORIDAD LINEAL	Con el Auxiliar de Archivo Contable			
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	No tiene			
II. FUNCION PRINCIPAL				
Diseñar, organizar y planificar el Sistema de Archivos Administrativos de todos los documentos de la Sub Gerencia de Contabilidad, logrando un ordenamiento racional y sistemático de toda la documentación, además de la custodia de la documentación.				
III. FUNCIONES SECUNDARIAS				
○ Centralizar y revisar diariamente la documentación que generan la subgerencia de contabilidad para luego proceder a su archivo. ○ Archivar cronológicamente comprobantes de ingreso, egresos y trasposos que arroja el SISTEMA SICAF Tarija: IVC-IVCA-AD-EV-FP-ADSL-ADAL-REVA-REAF. ○ Arreglar, compaginar y foliar los comprobantes de contabilidad. ○ Proporcionar información, copias, fotocopias y otros documentos para respaldar el procesamiento de comprobantes. ○ Mantener, conservar y controlar la documentación contable en el archivo del sub gerencia de contabilidad. ○ Registrar los comprobantes prestados para su recuperación oportuna y completa, además almacenarlos cronológicamente por número y fecha. ○ Verificar la documentación de respaldo de los comprobantes procesados. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.				
IV. FERFIL DEL ITEM				
TITULO PROFESIONAL	○ Técnico Superior en Administración ○ Especialista en Archivística o ramas similares			
EXPERIENCIA	○ Dos años de experiencia en administración, organización de Archivos y manejo de información.			
HABILIDADES	○ Seriedad, responsabilidad, cordialidad y sociabilidad. ○ Buenas relaciones humanas. ○ Capacidad de trabajo en equipo ○ Capacidad de comunicarse de forma clara y precisa.			
FORMACION	○ Conocimiento en manejo de sistemas computarizados			

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:		
		Fecha de Aprobación:		Pág. N°1
		DÍA: 18	MES: 10	AÑO: 2012
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1. CARGO	AUXILIAR DE ARCHIVO CONTABLE			
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD			
3. SUPERIOR INMEDIATO	ENCARGADO DE ARCHIVO CONTABLE			
4. AUTORIDAD LINEAL	No tiene			
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	No tiene			
II. FUNCION PRINCIPAL				
Coadyuvar en el archivo de documentos, distribución de espacios, codificación y almacenaje del área de Contabilidad, logrando un máximo de eficiencia en esta área.				
III. FUNCIONES SECUNDARIAS				
○ Atender los requerimientos de documentos archivados solicitados por las demás Sub Gerencias y órganos de control interno y externo a la sub gerencia de contabilidad. ○ Colaborar en la clasificación, ordenación y archivo de los recibos de ingreso y otros documentos como memorandos, informes, cartas, oficios, listado, expedientes. ○ Revisar la documentación de respaldo de los comprobantes procesados. ○ Acatar las disposiciones de control interno y en general, dispuestas por el gerente de administración y finanzas y/o subgerente de contabilidad. ○ Cumplir estrictamente con el reglamento interno de trabajo y el código de ética de la corporación. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.				
IV. FERFIL DEL ITEM				
TITULO PROFESIONAL	○ Capacitación técnica especializada relacionada con la función.			
EXPERIENCIA	○ Experiencia en el manejo y procesamiento de información contable			
HABILIDADES	○ Seriedad y responsabilidad. ○ Reservado y organizado			
FORMACION	○ Conocimiento en manejo de sistemas computarizados ○ Conocimiento de la ley 1178, Conocimiento de la norma básica del sistema de contabilidad integrada			

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF		Código:		Pág. N°1
			Fecha de Aprobación:		
			DIA: 18	MES: 10	AÑO: 2012

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
1. CARGO	SUB GERENTE DE TESORERIA
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE TESORERIA
3. SUPERIOR INMEDIATO	GERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS
4. AUTORIDAD LINEAL	Con el Asistente Administrativo, Técnico Liquidador de Ingresos, Encargado Emisión de Cheques y Auxiliar de Cajas
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	Dentro del Área de su competencia con todas las unidades de la Empresa.

II. FUNCION PRINCIPAL
Planear, organizar, dirigir y controlar la disponibilidad de los recursos financieros de la empresa, conforme establece la normativa del Sistema de Tesorería y la Ley 1178, para realizar los diversos pagos en cheque logrando una adecuada administración de los ingresos y egresos de fondos de la institución.

III. FUNCIONES SECUNDARIAS
○ Participar conjuntamente con el Área de Presupuestos en la definición mensual de compromisos y devengados, a fin de someterlos a consideración del Gerente Administrativo Financiero, y por su intermedio, a las autoridades de la institución para su correspondiente aprobación. ○ Realizar la contabilización de la planilla de sueldos, aportes y créditos comerciales. ○ Realizar arqueos sorpresivos del efectivo recaudado a todos los cajeros pertenecientes al sistema SETAR Tarija. ○ Recibir cualquier pago que sea efectuado en la central y realizar los depósitos bancarios a más tardar a primera hora del día siguiente. ○ Revisar los comprobantes que son los elaborados por el técnico que introduce la información al paquete contable SICAF. ○ Revisar que todo desembolso por gasto, tenga documentación de respaldo suficiente y con la información que permita el registro de control adecuado. ○ Participar activamente en la elaboración de flujos de caja proyectados, semanales y mensuales. ○ Controlar diariamente el flujo de fondos ejecutado en relación con el proyectado, evitando problemas de liquidez. ○ Controlar y realizar seguimiento diario a los ingresos de las recaudaciones realizadas por los cajeros a la cuenta corriente de SETAR en forma íntegra. ○ Supervisar y coordinar el trabajo que realiza encargado de caja oficina central y realizar arqueos sorpresivos bajo instrucción de la Gerencia Administrativa Financiera. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.

IV. FERFIL DEL ITEM	
TITULO PROFESIONAL	○ Título en Provisión Nacional en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Comercial o ramas afines. ○ Maestrías y/o diplomados relacionados con el perfil de cargo
EXPERIENCIA	○ Más de cuatros años de experiencia profesional en la empresa o en cargos similares. ○ Tres años de experiencia en el sector público.
HABILIDADES	○ Trabajo en equipo, compromiso y sentido de pertenencia.
FORMACION	○ Conocimiento de la Ley 1178 ○ Conocimientos de la Norma Básica de Tesorería y Crédito Público, Norma Básica del Sistema de Presupuesto, Norma Básica del Sistema de Contabilidad Integrada. ○ Conocimiento de la Ley de Electricidad y normas relacionadas

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:		
		Fecha de Aprobación:		Pág. N°1
		DIA: 18	MES: 10	AÑO: 2012
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1. CARGO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO			
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE TESORERIA			
3. SUPERIOR INMEDIATO	SUB GERENTE DE TESORERIA			
4. AUTORIDAD LINEAL	No tiene			
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	No tiene			
II. FUNCION PRINCIPAL				
Realizar las actividades correspondientes para mantener bajo la normativa de disposiciones legales el adecuado funcionamiento contable de la Sub Gerencia de Tesorería, además de coadyuvar al Sub Gerente de esta área contribuyendo con los objetivos planteados.				
III. FUNCIONES SECUNDARIAS				
○ Recibir, clasificar, registrar, distribuir y archivar la documentación de la Sub Gerencia de Tesorería, de manera confidencial. ○ Controlar y evaluar el seguimiento de los expedientes que ingresan y egresan informando al Subgerente mediante los reportes respectivos, cuando se requieran. ○ Preparar la documentación interna y externa para la firma respectiva del Subgerente de Tesorería. ○ Velar por el acervo documentario existente en la Subgerencia, evitando a su vez la infidencia. ○ Mantener organizado y actualizado el archivo de la documentación de la Subgerencia. ○ Recibir los comprobantes de pago efectivizados por el cajero pagador, verificando que cuenten con el sello de “pagado” para el archivo respectivo y posterior envío a la Subgerencia de Contabilidad. ○ Apoyar en la elaboración de presupuestos de gasto para cada gestión anual y coordinar con los encargados de Presupuesto y Tesorería del Área Administrativa Financiera las actividades administrativas, velando por la reserva y liquidez para las diversas actividades planificadas. ○ Realizar el control y seguimiento de los depósitos teniendo la documentación de respaldo. ○ Coordinar, preparar y elaborar los reportes contables y presupuestarios requeridos por la Gerencia Administrativa y Financiera. ○ Clasificar y realizar el archivo de los pagos, extractos bancarios y los documentos que sean necesarios para el registro adecuado en el SICAF. ○ Apoyar en el control y seguimiento de la planilla de sueldos, aportes y créditos comerciales. ○ Clasificar y realizar el archivo con la documentación requerida para el control y seguimiento de las recaudaciones realizadas por los cajeros de SETAR ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.				
IV. FERFIL DEL ITEM				
TITULO PROFESIONAL	○ Título en Provisión Nacional en Administración de Empresas, Economía, Auditoría o Contaduría Pública o ramas afines.			
EXPERIENCIA	○ Tres años de experiencia profesional en la empresa o en cargos similares. ○ Dos años de experiencia en el sector público.			
HABILIDADES	○ Proactividad, Creatividad e Iniciativa, además de pericia contable para apoyar la ejecución de actividades administrativas			
FORMACION	○ Conocimiento en el manejo de paquetes contables ○ Conocimiento de la Ley 1178 ○ Conocimientos de la Norma Básica de Tesorería y Crédito Público, Norma Básica del Sistema de Presupuesto, Norma Básica del Sistema de Contabilidad Integrada. ○ Conocimiento de la Ley de Electricidad y normas relacionadas.			

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:		
		Fecha de Aprobación:		Pág. N°1
		DÍA: 18	MES: 10	AÑO: 2012
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1. CARGO	TECNICO LIQUIDADOR DE INGRESOS			
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE TESORERIA			
3. SUPERIOR INMEDIATO	SUB GERENTE DE TESORERIA			
4. AUTORIDAD LINEAL	No tiene			
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	No tiene			
II. FUNCION PRINCIPAL				
Realizar la contabilización de los ingresos del sistema Tarija y subsistema Entre Ríos adjuntando sus respectivos respaldos y depósitos bancarios, para la elaboración de los comprobantes de ingresos garantizando, que las transacciones sean registradas de manera íntegra de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Normas y Disposiciones vigentes en el país.				
III. FUNCIONES SECUNDARIAS				
○ Realizar la contabilización de todos los ingresos: por cobranzas de venta de Energía Eléctrica eventual, Instalación de medidores y otros. ○ Elaboración y registro de los comprobantes de ingresos: por los depósitos en garantía, traspasos de cuentas a cuentas pertenecientes a la empresa y de otros como facturaciones, re-facturaciones, Tarifa Dignidad. ○ Revisar que todos los datos de los documentos de ingresos, como ser montos, códigos de cuentas corrientes, centros de costo, partidas presupuestarias, NIT, razón social del cliente, etc. estén correctamente registrados. ○ Evidenciar que el dinero y cheques recibidos hayan sido depositados en la cuenta bancaria del TAB, a primera hora del día siguiente, como indica el Reglamento respectivo. ○ Revisar que toda la información registrada en el módulo de ingresos cuente con la documentación de respaldo emitida correctamente. ○ Verificar el uso correlativo de los documentos, como ser Facturas, Guías Aéreas, Recibos y otros, tomando acciones inmediatas si el caso lo requiere. ○ Mantener comunicación permanente con el encargado de ingresos del subsistema Entre Ríos a fin de corregir los errores en forma oportuna (las correcciones, modificaciones, NO deben pasar del mes vigente). ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.				
IV. FERFIL DEL ITEM				
TITULO PROFESIONAL	○ Título en provisión Nacional en Contaduría Pública, Administración de Empresas o ramas afines.			
EXPERIENCIA	○ Tres años de experiencia en la empresa o en cargos similares.			
HABILIDADES	○ Seriedad y Responsabilidad ○ Compromiso y honestidad			
FORMACION	○ Conocimiento de la Ley 1178 ○ Conocimiento de la Norma Básica del Sistema de Contabilidad Integrada, Norma Básica del Sistema de Presupuesto y Norma Básica de Tesorería y Crédito Público. ○ Conocimiento de la Ley de Electricidad y normas relacionadas.			

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF		Código:		
			Fecha de Aprobación:		Pág. N°1
			DÍA: 18	MES: 10	AÑO: 2012
I. INFORMACIÓN BÁSICA					
1. CARGO	ENCARGADO DE EMISION DE CHEQUES				
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE TESORERIA				
3. SUPERIOR INMEDIATO	SUB GERENTE DE TESORERIA				
4. AUTORIDAD LINEAL	No tiene				
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	No tiene				
II. FUNCION PRINCIPAL					
Realizar los lineamientos necesarios para el proceso de pago mediante emisión de cheques por la prestación de servicios, compras de bienes y otros siguiendo necesariamente el ciclo contable de egresos mediante el sistema, contando con los comprobantes de pago y otros documentos de respaldo.					
III. FUNCIONES SECUNDARIAS					
○ Girar cheques por cada orden de compra, servicios de viáticos y por otros requerimientos para la institución, utilizando los recursos recaudados por venta de energía. ○ Clasificar los distintos movimientos de egresos de fondos, en función a las cuentas financieras que representan los conceptos por los cuales se efectúan dichos egresos. ○ Elaborar comprobantes contables de las órdenes de pago: con emisión de cheques o cartas al banco para el pago de Planillas de Sueldos y Salarios. ○ Consignar en el comprobante de pago la fecha y numero de cheque ○ Organizar y controlar con reportes diarios sobre la emisión de cheques. ○ Organizar y Clasificar cronológicamente cheques de transferencia interna, cheques de pago emitidos y cheques anulados con el fin de tener toda la información al día y organizada. ○ Custodiar las chequeras y cheques anulados. ○ Coordinar de manera permanente con los Bancos sobre los extractos de cuentas a los fines de tener información al día de cheques girados, no cobrados y otros que tiendan a su vencimiento, etc. ○ Revisar detalladamente el llenado y firmas de los cheques previa emisión. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.					
IV. FERFIL DEL ITEM					
TITULO PROFESIONAL	○ Técnico Superior en Contabilidad o ramas afines				
EXPERIENCIA	○ Tres años de experiencia profesional en la empresa o en cargos similares.				
HABILIDADES	○ Seriedad y Responsabilidad ○ Compromiso y honestidad				
FORMACION	○ Conocimiento de la Ley 1178 ○ Conocimientos de la Norma Básica del Sistema de Contabilidad Integrada, Norma Básica del Sistema de Presupuesto y Norma Básica de Tesorería y Crédito Público. ○ Conocimiento de la Ley de Electricidad y normas relacionadas.				

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF		Código:		
			Fecha de Aprobación:		Pág. N°1
			DÍA: 18	MES: 10	AÑO: 2012
I. INFORMACIÓN BÁSICA					
1. CARGO	AUXILIAR DE CAJAS				
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE TESORERIA				
3. SUPERIOR INMEDIATO	SUB GERENTE DE TESORERIA				
4. AUTORIDAD LINEAL	Con los cajeros				
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	No tiene				
II. FUNCION PRINCIPAL					
Coordinar, supervisar y controlar el trabajo de las cajas recaudadoras, realizando la apertura y cierre de cajas.					
III. FUNCIONES SECUNDARIAS					
○ Reemplazar inmediatamente en caso de ausencia de un cajero. ○ Ayudar y auxiliar en todo lo que necesiten las cajas recaudadoras. ○ Custodiar en forma temporal hasta su archivo los comprobantes de egresos. ○ Realizar informes sobre acontecimientos inusuales en las cajas. ○ Atender quejas o reclamos para que los cajeros no se distraigan y perjudiquen en su labor de las funciones diarias. ○ Apoyar en las tareas administrativa que requiera el departamento de tesorería y las cajas recaudadoras. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.					
IV. FERFIL DEL ITEM					
TITULO PROFESIONAL	○ Técnico Superior en Contaduría Pública o ramas afines.				
EXPERIENCIA	○ Tres años de experiencia profesional en la empresa o cargos similares.				
HABILIDADES	○ Seriedad y Responsabilidad. ○ Compromiso y honestidad				
FORMACION	○ Conocimiento de la Ley 1178 ○ Conocimientos de la Norma Básica del Sistema de Contabilidad Integrada, Norma Básica del Sistema de Presupuesto y Norma Básica de Tesorería y Crédito Público. ○ Conocimiento de la Ley de Electricidad y normas relacionadas				

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:		
		Fecha de Aprobación:		Pág. N°1
		DÍA: 18	MES: 10	AÑO: 2012
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1. CARGO	CAJEROS			
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE TESORERIA			
3. SUPERIOR INMEDIATO	AUXILIAR DE CAJAS			
4. AUTORIDAD LINEAL	No tiene			
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	No tiene			
II. FUNCION PRINCIPAL				
Realizar la recaudación de ingresos provenientes por concepto de venta de Energía Eléctrica y realizar los depósitos al Banco de la Nación en forma diaria y otros actos administrativos propios del cargo.				
III. FUNCIONES SECUNDARIAS				
○ Recibir los pagos efectuados por clientes, emitiendo el Recibo o factura, según corresponda. ○ Registrar en el Sistema Informatizado los datos completos y correctos de las transacciones de ingresos. ○ Brindar buen trato con respeto y amabilidad a los usuarios de por ser imagen de la empresa. ○ Resguardar los recibos de ingresos recaudados por el pago del servicio. ○ Efectuar arqueos de caja al cierre del día y elaborar el documento de respaldo correspondiente. ○ Emitir el Reporte Diario de Ingresos, adjuntar la documentación de respaldo y el efectivo, para su entrega al Jefe de Tesorería. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.				
IV. FERFIL DEL ITEM				
TITULO PROFESIONAL	○ Técnico Superior en Contaduría Pública			
EXPERIENCIA	○ Dos años de experiencia en áreas similares			
HABILIDADES	○ Seriedad y Responsabilidad. ○ Puntual, servicial y educado. ○ Ágil y activo			
FORMACION	○ Conocimiento de la Ley 1178 ○ Conocimientos de la Norma Básica del Sistema de Contabilidad Integrada, Norma Básica del Sistema de Presupuesto y Norma Básica de Tesorería y Crédito Público			

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF		Código: Fecha de Aprobación:			Pág. N°1
			DÍA: 18	MES: 10	AÑO: 2012	
I. INFORMACIÓN BÁSICA						
1. CARGO	SUB GERENTE DE RECURSOS HUMANOS					
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS					
3. SUPERIOR INMEDIATO	GERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS					
4. AUTORIDAD LINEAL	Con el Auxiliar de Recursos humanos, Técnico de Dotación y Capacitación, Encargado de Registro Control y Movilidad y Encargado de Archivo de Recursos Humanos.					
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	Dentro del Área de su competencia con todas las unidades de la Empresa.					
II. FUNCION PRINCIPAL						
Planificar, organizar, ejecutar y coordinar los procesos técnicos y acciones relativas a los procedimientos de supervisión, desarrollo y atención del personal, controlando los procesos de selección, compensaciones, evaluación, capacitación, bienestar social y todo aquello que contribuya a lograr la eficiencia y productividad laboral.						
III. FUNCIONES SECUNDARIAS						
○ Dirigir y supervisar el adecuado control y registro de asistencia, puntualidad, permisos, licencias, vacaciones y otras acciones que afecten la normal asistencia a sus puestos de trabajos. ○ Administrar y supervisar los procesos de selección de personal para contrato a plazo fijo y plazo indeterminado y participar como miembro integrante del comité de selección, además organizar el proceso de inducción de los nuevos funcionarios. ○ Elaborar el plan de promociones, rotación, capacitación y escala salarial, tomando en cuenta Reglamento Interno y la Ley General del Trabajo. ○ Cautelar el cumplimiento del Reglamento Interno del Personal, así mismo ejecutar las sanciones propuestas en los casos de faltas disciplinarias. ○ Revisar, actualizar y difundir los manuales organizacionales y reglamentos internos de la Institución. ○ Fomentar y mantener un clima organizacional favorable, utilizando las herramientas de gestión necesarias. ○ Programar, organizar y realizar conjuntamente con las gerencias y sub gerencias de área, la evaluación del desempeño del personal orientándola al logro de una mayor productividad y eficacia. ○ Revisar en forma mensual los incrementos y descuentos a los que el funcionario debe ajustarse, antes de la elaboración de la planilla de haberes. ○ Dirigir, supervisar, controlar y aprobar la elaboración de las diferentes planillas de sueldos, salarios, cargas sociales, aportes patronales, bonos de antigüedad y otros beneficios sociales. ○ Extender y autorizar certificados y notas para la filiación al seguro social y otras afines. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.						
IV. FERFIL DEL ITEM						
TITULO PROFESIONAL	○ Título en Provisión Nacional en Administración de Empresas, Ingeniería comercial y/o Derecho. ○ Maestrías y/o diplomados relacionados con el perfil de cargo.					
EXPERIENCIA	○ Más de cuatro años de experiencia profesional en la empresa o en cargos similares. ○ Tres años de experiencia en el sector público.					
HABILIDADES	○ Responsabilidad, cordialidad y sociabilidad					
FORMACION	○ Conocimiento de la Ley 1178 ○ Conocimiento del Sistema de Administración del personal ○ Conocimiento de la Ley General de Trabajo ○ Conocimiento del Estatuto del Funcionario Publico ○ Conocimiento de la Ley de Electricidad y normas relacionadas					

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:		
		Fecha de Aprobación:		Pág. N°1
		DÍA: 18	MES: 10	AÑO: 2012
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1. CARGO	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS			
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS			
3. SUPERIOR INMEDIATO	SUB GERENTE DE RECURSOS HUMANOS			
4. AUTORIDAD LINEAL	No tiene			
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	No tiene			
II. FUNCION PRINCIPAL				
Apoyar al Sub Gerente de Recursos Humanos a efecto de mantener un clima laboral y ambiente de trabajo propicio para asegurar el buen funcionamiento de las actividades de los empleados de la institución.				
III. FUNCIONES SECUNDARIAS				
○ Elaborar de memorandos, circulares y notificaciones relativos al departamento. ○ Entrega de correspondencia para el personal. ○ Registrar las altas, bajas y modificaciones salariales de los empleados. ○ Registro y tramite de las novedades del personal. ○ Control y entrega de recibos de pago a los empleados. ○ Reporte de incumplimientos al reglamento interno del trabajo. ○ Elaborar solicitudes de prestaciones laborales de los empleados. ○ Diseña y elabora cartelera de información general. ○ Identifica las diferentes vacantes, publicarlas y recibir solicitudes. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.				
IV. FERFIL DEL ITEM				
TITULO PROFESIONAL	○ Técnico Superior en Administración de Empresas o ramas fines			
EXPERIENCIA	○ Dosaños de experiencia profesional en la empresa o en cargos similares.			
HABILIDADES	○ Puntualidad y Organización ○ Seriedad, Responsabilidad y Sociabilidad			
FORMACION	○ Conocimiento de la Ley 1178 ○ Conocimiento del Sistema de Administración de Personal ○ Conocimiento de la Ley General del Trabajo ○ Conocimiento de la Ley de Electricidad y normas relacionadas ○ Conocimiento de normas laborales y de gestión de Recursos Humanos			

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:		
Fecha de Aprobación:			Pág. N°1	
DÍA: 18		MES: 10	AÑO: 2012	
V. INFORMACIÓN BÁSICA				
6. CARGO	TECNICO DE DOTACION Y CAPACITACION			
7. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS			
8. SUPERIOR INMEDIATO	SUB GERENTE DE RECURSOS HUMANOS			
9. AUTORIDAD LINEAL	No tiene			
10. AUTORIDAD FUNCIONAL	No tiene			
VI. FUNCION PRINCIPAL				
Dirigir, supervisar y evaluar las actividades orientadas a llevar la inducción y capacitación de personal nuevo contratado en conformidad con los estándares, lineamientos y normas actuales vigentes del Sistema de Administración de Personal, para asegurar que se mantengan en todo momento los requerimientos apropiados de dotación y capacitación de personal.				
VII. FUNCIONES SECUNDARIAS				
○ Implementar procesos de reclutamiento de personal a través de convocatorias internas o externas. ○ Elaboración de contratos de trabajo en sus diferentes modalidades y los convenios de prácticas profesionales. ○ Apoyar en la dirección y control del nuevo personal contratado por el Jefe de Recursos Humanos así como del personal activo de la empresa. ○ Supervisar el requerimiento de la documentación necesaria a los nuevos trabajadores contratados por las diferentes modalidades existentes, para la apertura de su file o archivo personal. ○ Lograr la incorporación de trabajadores idóneos a la empresa. ○ Conocer y entender bien cada una de las actividades que se realizan en cada departamento de la empresa. ○ Crear y presentar informes de dotación de personal al Sub Gerente de RR. HH. oportunamente. ○ Capacitar al nuevo personal adecuadamente al área al que vaya a desempeñar funciones. ○ Elaborar y promocionar manuales de procedimientos para la ejecución de los principios, valores y fines establecidos en la Constitución Política del Estado. ○ Realizar estudios para verificar las necesidades de personal en la empresa y justificarlas cualitativamente y cuantitativamente. ○ Planificar e implementar capacitaciones continuas tanto a nuevos trabajadores como a los más antiguos con la finalidad de que estos se desarrollen continuamente en un nivel profesional y personal. ○ Evaluar el desempeño del nuevo personal. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.				
VIII. FERFIL DEL ITEM				
TITULO PROFESIONAL	○ Título en Provisión Nacionalen Administración de Empresas, o Ingeniería Comercial.			
EXPERIENCIA	○ Tres años de experiencia profesional en la empresa o en cargos similares.			
HABILIDADES	○ Seriedad, Responsabilidad y Sociabilidad			
FORMACION	○ Conocimiento de la Ley 1178 ○ Conocimiento del Sistema de Administración de Personal ○ Conocimiento de la Ley General del Trabajo ○ Conocimiento de la Ley de Electricidad y normas relacionadas ○ Conocimiento de normas laborales y de gestión de Recursos Humanos			

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:			Pág. N°1
		Fecha de Aprobación:			
		DÍA: 18	MES: 10	AÑO: 2012	
I. INFORMACIÓN BÁSICA					
1. CARGO	ENCARGADO DE REGISTRO CONTROL Y MOVILIDAD				
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS				
3. SUPERIOR INMEDIATO	SUB GERENTE DE RECURSOS HUMANOS				
4. AUTORIDAD LINEAL	No tiene				
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	No tiene				
II. FUNCION PRINCIPAL					
Ejecutar actividades de registro, control y los procesos de movilidad del personal que se efectúan por diferentes conceptos durante su permanencia dentro de la institución, además de tramitar los nombramientos ante las autoridades competentes.					
III. FUNCIONES SECUNDARIAS					
○ Efectuar los trámites administrativos relacionados con el nombramiento del personal ante la autoridad respectiva. ○ Realizar labores de recepción, clasificación, registro y archivo de la documentación para el file personal de los trabajadores activos en la institución. ○ Realizar labores de custodia y archivo de los files de los trabajadores cesados de SETAR. ○ Verificar el vencimiento de los contratos para su renovación o cese. ○ Elaborar los trámites necesarios para el traspaso de un trabajador a otra unidad o por ascensos. ○ Mantener informes actualizados sobre los trabajadores que fueron ascendidos o traspasados o distintas unidades. ○ Efectuar, registrar y controlar los ingresos, ceses, asistencia, tardanzas, permanencia, permisos, vacaciones y horas extras de todo el personal que conforma la gerencia administrativa y financiera. ○ Realizar informes de horas extras y otros para que el Jefe de Recursos Humanos tome las provisiones del caso en las planillas de Sueldo, el mismo casi si se tratara de ausencias o retrasos no justificados. ○ Elaborar y mantener actualizada la nómina de pago por concepto de sueldos, y demás remuneraciones del personal del Instituto. ○ Efectuar las retenciones a que haya lugar por diferentes conceptos, al personal del Instituto. ○ Colaborar con el Jefe de la Unidad de Personal de cada área, en la orientación de las labores de supervisión de personal a su cargo. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.					
IV. FERFIL DEL ITEM					
TITULO PROFESIONAL	○ Título en Provisión Nacional en Administración de Empresas, o Ingeniería Comercial.				
EXPERIENCIA	○ Tres años de experiencia profesional en la empresa o en cargos similares.				
HABILIDADES	○ Seriedad, responsabilidad, cordialidad y sociabilidad.				
FORMACION	○ Conocimiento de la Ley 1178 ○ Conocimiento del Sistema de Administración de Personal ○ Conocimiento de la Ley General del Trabajo ○ Conocimiento de la Ley de Electricidad y normas relacionadas ○ Conocimiento de normas laborales y de gestión de Recursos Humanos				

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:		
		Fecha de Aprobación:		Pág. N°1
		DÍA: 18	MES: 10	AÑO: 2012
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1. CARGO	ENCARGADO DE ARCHIVO DE RECURSOS HUMANOS			
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS			
3. SUPERIOR INMEDIATO	SUB GERENTE DE RECURSOS HUMANOS			
4. AUTORIDAD LINEAL	No tiene			
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	No tiene			
II. FUNCION PRINCIPAL				
Realizar el archivo y control de los archivos de los empleados de la empresa, clasificando de acuerdo a las necesidades de la Sub Gerencia de Recursos Humanos para ser recuperados cuando así lo requieran las unidades solicitantes.				
III. FUNCIONES SECUNDARIAS				
○ Llevar detalle diario en el libro de registros sobre del ingreso y remisión de documentación de Recursos Humanos. ○ Custodiar los files personales de los funcionarios y archivar la documentación remitida e ingresada a RR.HH. ○ Verificar el ingreso y remisión correcta de documentación a RR.HH. ○ Archivar la papelería en los expedientes. ○ Realizar un inventario de toda la documentación que ingresa y remite de files y expedientes de RR.HH. ○ Ordenar toda la documentación pendiente. ○ Actualizar los datos del personal de nuevo ingreso. ○ Requerir documentación pendiente para completar los expedientes. ○ Distribuir la correspondencia de la sub Gerencia de RR.HH. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.				
IV. FERFIL DEL ITEM				
TITULO PROFESIONAL	○ Técnico Superior en Administración de Empresas o ramas afines ○ Especialista en Archivística			
EXPERIENCIA	○ Tres años de experiencia profesional en la empresa o en ramas similares.			
HABILIDADES	○ Seriedad, responsabilidad, cordialidad y sociabilidad. ○ Buenas relaciones humanas. ○ Capacidad de trabajo en equipo ○ Capacidad de comunicarse de forma clara y precisa.			
FORMACION	○ Conocimiento en manejo de sistemas computarizados			

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:		
		Fecha de Aprobación:		Pág. N°1
		DIA: 18	MES: 10	AÑO: 2012
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1. CARGO	SUB GERENTE DE ACTIVOS FIJOS Y SERVICIOS GENERALES			
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE ACTIVOS FIJOS Y SERVICIOS GENERALES			
3. SUPERIOR INMEDIATO	GERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS			
4. AUTORIDAD LINEAL	Con el Técnico de Activos Fijos y el Técnico de Servicios Generales.			
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	Dentro del área de su competencia con todas las áreas de la empresa.			
II. FUNCION PRINCIPAL				
Supervisar la adecuada custodia y administración de los Activos Fijos y existencias de bienes muebles e inmuebles de SETAR, conforme establece el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios. Así mismo asegurar que el personal cuente con adecuados espacios y condiciones físicas para el desempeño de sus funciones.				
III. FUNCIONES SECUNDARIAS				
○ Aplicar la normativa vigente del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, que permitan clasificar, codificar e identificar los bienes sujetos a inventario ○ Aplicar normas y procedimientos del sistema de administración de bienes y servicios para el castigo, depreciación y valoración de los activos. ○ Inventariar todos los activos fijos de la empresa periódicamente para verificar su estado físico y en caso de encontrarse en mal estado u obsoleto dar de baja. ○ Mantener los registros actualizados para informar sobre el patrimonio físico de la empresa ○ Preparar la información correspondiente al resumen de depreciaciones y remitir estos reportes a contabilidad. ○ Contratar seguros contra todo tipo de riesgo, sobre los equipos, personas y vehículos de la institución. ○ Certificación para trámites de adquisición de materiales y activos verificando la no existencia de los mismos. ○ Supervisar el registro y control de la incorporación de nuevos activos fijos al patrimonio de la Empresa en función a las notas de entrega y facturas. ○ Organizar, dirigir y controlar el mantenimiento permanente de las instalaciones, muebles y equipos, así como el adecuado funcionamiento de los servicios básicos y otros. ○ Efectuar la entrega de materiales, de acuerdo a la normativa y procedimiento establecido en la empresa. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.				
IV. FERFIL DEL ITEM				
TITULO PROFESIONAL	○ Título en Provisión Nacional en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Comercial, Auditoria o ramas afines.			
EXPERIENCIA	○ Tres años de experiencia profesional en la empresa o en cargos similares.			
HABILIDADES	○ Perspicacia, precaución, seriedad y responsabilidad			
FORMACION	○ Conocimiento de la Ley 1178 ○ Conocimiento de la Norma Básica del Sistema de Administración de Bienes y Servicios ○ Conocimiento de la Ley de Electricidad y normas relacionadas			

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:			Pág. N°1
		Fecha de Aprobación:			
		DIA: 18	MES: 10	AÑO: 2012	
I. INFORMACIÓN BÁSICA					
1. CARGO	TÉCNICO DE ACTIVOS FIJOS				
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE ACTIVOS FIJOS Y SERVICIOS GENERALES				
3. SUPERIOR INMEDIATO	SUB GERENTE DE ACTIVOS FIJOS Y SERVICIOS GENERALES				
4. AUTORIDAD LINEAL	Con el Encargado de Kardex Activos y Encargado de Archivo Central.				
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	No tiene				
II. FUNCION PRINCIPAL					
Registrar y controlar la codificación de los activos fijos y supervisar la entrega de bienes que se encuentran en custodia de la unidad de activos fijos.					
III. FUNCIONES SECUNDARIAS					
○ Registrar y controlar el ingreso de los activos al sistema de inventario, para la apropiación de activos en sus respectivas cuentas. ○ Registrar y codificar las nuevas incorporaciones ○ Realizar los requerimientos de los bienes de planta general para la entrega a sus custodios y hacer el cierre del gestor ○ Participar en la entrega y recepción de activos fijos ○ Llevar el control de la depreciación, altas, bajas y traslados de activos fijos, de acuerdo a normas. ○ Tomar los recaudos y medidas necesarias de acuerdo a las normas establecidas (SABS) para realizar los remates de los activos fijos de la institución. ○ Administrar el nivel de existencias. ○ Tomar los recaudos necesarios para la reposición de inventarios oportunos en los diferentes rubros, especialmente aquellos que se encuentran en niveles mínimos de existencias, a tal efecto deberá solicitar en forma oportuna la provisión de Materiales. ○ Elaborar un informe mensual del movimiento de materiales y suministros de Almacenes. ○ Efectuar la recepción de material y/o suministros adquiridos verificando calidad y cantidad en concordancia con la documentación que respalda la operación de compra. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.					
IV. FERFIL DEL ITEM					
TITULO PROFESIONAL	○ Título en Provisión Nacional en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, o ramas afines.				
EXPERIENCIA	○ Tres años de experiencia profesional en la empresa o en cargos similares				
HABILIDADES	○ Precaución, seriedad y responsabilidad				
FORMACION	○ Conocimiento de la Ley 1178 ○ Conocimiento de la Norma Básica del Sistema de Administración de Bienes y Servicios ○ Conocimiento de la Ley de Electricidad y normas relacionadas				

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:		
		Fecha de Aprobación:		Pág. N°1
		DÍA: 18	MES: 10	AÑO: 2012
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1. CARGO	ENCARGADO DE KARDEX ACTIVOS			
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE ACTIVOS FIJOS Y SERVICIOS GENERALES			
3. SUPERIOR INMEDIATO	TECNICOS ACTIVOS FIJOS			
4. AUTORIDAD LINEAL	No tiene			
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	No tiene			
II. FUNCION PRINCIPAL				
Llevar el registro en Kardex manual y computarizado de los activos fijos que se compran y de los que se entregan como efecto de custodia al personal de la empresa, con el objeto de conocer los saldos reales para obtener información oportuna y confiable.				
III. FUNCIONES SECUNDARIAS				
○ Registro de ingreso de materiales nuevos y cambios de mobiliarios cuando se requiere ○ Coordinar con almacenes ingreso y control de materiales ○ Verificar si todos los activos de la empresa se encuentran codificados ○ Llevar un control sistemático de los almacenes que posee la empresa por medio de las tarjetas de Kardex valorado e individuales para cada ítem. ○ Realizar el registro de nuevas incorporaciones recién adquiridas, como también los castigos por perdida o mal estado de los bienes. ○ Presentar mensualmente resúmenes sobre los descargos de materiales y bienes cuando sean solicitados por el superior inmediato. ○ Llevar el control de las transferencias y otros cambios de mobiliario y activos fijos dentro de las distintas unidades llevando registro de las mismas en formularios. ○ Recepcionar los activos entregados al personal por motivos de cambio o nuevos funcionarios, previo inventario acompañado de un acta de entrega y recibo por el nuevo empleado. ○ Participar en los inventarios físicos de fines de gestión y otros eventuales, que instruya el Sub Gerente de Activos Fijos en coordinación con los encargados de almacenes. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.				
IV. FERFIL DEL ITEM				
TITULO PROFESIONAL	○ Técnico Superior en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Comercial, Auditoria o ramas afines.			
EXPERIENCIA	○ Dos años de experiencia profesional en la empresa o en cargos similares			
HABILIDADES	○ Seriedad y responsabilidad			
FORMACION	○ Conocimiento de la Ley 1178 ○ Conocimiento de la Norma Básica del Sistema de Administración de Bienes y Servicios ○ Conocimiento de la Ley de Electricidad y normas relacionadas			

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:		
		Fecha de Aprobación:		Pág. N°1
		DÍA: 18	MES: 10	AÑO: 2012
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1. CARGO	ENCARGADO DE ARCHIVO CENTRAL			
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE ACTIVOS FIJOS Y SERVICIOS GENERALES			
3. SUPERIOR INMEDIATO	SUB GERENTE DE ACTIVOS FIJOS Y SERVICIOS GENERALES			
4. AUTORIDAD LINEAL	No tiene			
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	No tiene			
II. FUNCION PRINCIPAL				
Controlar el flujo, ordenamiento, conservación y administración de los archivos y la documentación que recibe y/o produce la institución para su adecuada recuperación y utilización, además de efectuar el correspondiente resguardo y control de la documentación.				
III. FUNCIONES SECUNDARIAS				
○ Recepcionar, revisar y custodiar la documentación que ingresa al Archivo Central, registrando cronológicamente los comprobantes de ingresos de archivos o documentación. ○ Lograr un ordenamiento racional y sistemático de toda la documentación recepcionada, mantenerla en buen estado y bien archivado, de modo que si la empresa requiere de los mismos, no existan inconvenientes en su obtención. ○ Controlar que la documentación sea correctamente archivada y codificada ○ Organizar los ambientes para la conservación del archivo intermedio (Hojas de encaminamiento, mapoteca, etc.) ○ Revisar los comprobantes recibidos para archivo con el objetivo de detectar posibles errores que deban ser subsanados. ○ Alimentar y actualizar la base de datos, de acuerdo a la serie documental y el paquete correspondiente. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.				
IV. FERFIL DEL ITEM				
TITULO PROFESIONAL	○ Técnico Superior en Administración de Empresas o ramas afines ○ Especialista en Archivística			
EXPERIENCIA	○ Tres años de experiencia en administración, organización de Archivos y manejo de información.			
HABILIDADES	○ Seriedad, responsabilidad, cordialidad y sociabilidad. ○ Buenas relaciones humanas. ○ Capacidad de trabajo en equipo ○ Capacidad de comunicarse de forma clara y precisa.			
FORMACION	○ Conocimiento en manejo de sistemas computarizados			

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:		
		Fecha de Aprobación:		Pág. N°1
		DÍA: 18	MES: 10	AÑO: 2012
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1. CARGO	TÉCNICO DE SERVICIOS GENERALES			
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE ACTIVOS FIJOS Y SERVICIOS GENERALES			
3. SUPERIOR INMEDIATO	SUB GERENTE DE ACTIVOS FIJOS Y SERVICIOS GENERALES			
4. AUTORIDAD LINEAL	Con el Encargado de Parque Automotor, Encargado de Transporte Pesado, Mecánico, Choferes y Porteros.			
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	Con los de su área.			
II. FUNCION PRINCIPAL				
Planificar, coordinar y supervisar la prestación de los servicios básicos como ser la operación y mantenimiento de los vehículos de la empresa, el mantenimiento de ambientes, la vigilancia y seguridad adecuada de la infraestructura de SETAR, a efecto de asegurar el adecuado funcionamiento de los mismos.				
III. FUNCIONES SECUNDARIAS				
○ Planificar y supervisar las actividades relacionadas con el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura y sus componentes tales como: energía eléctrica, servicio de agua potable, extracción de basura, servicio telefónico de líneas fijas y celulares, servicio de internet, mobiliario y equipo, vehículos y cualquier otro bienes. ○ Controlar que las reparaciones y el mantenimiento de los vehículos se efectúe de acuerdo a los previsto. ○ Controlar personal de seguridad y limpieza de las oficinas de SETAR. ○ Llevar control mediante registros especiales debidamente autorizados, sobre el uso de los vehículos, comisiones realizadas, kilometraje recorrido, consumo de combustible utilizado en los mismos y la existencia de vales de combustible. ○ Priorizar la atención del mantenimiento o reparación de la infraestructura solicitada por las Direcciones u Oficinas, de acuerdo las necesidades y presupuestos requeridos. ○ Verificar el estado de conservación de las instalaciones del Servicio y programar, controlar y supervisar de trabajos relacionados a los servicios de mantenimiento y seguridad. ○ Controlar y supervisar los trabajos diarios de pintura, limpieza, carpintería, electricidad, albañilería, jardinería y seguridad encomendados al Área de Servicios Auxiliares. ○ Verificar y evaluar los trabajos y servicios técnicos realizados por terceros, coordinando la conformidad de los mismos, con el personal que solicito los trabajos o servicios. ○ Tener una copia en resguardo de las llaves de las diferentes oficinas administrativas de la Institución, bajo los mecanismos necesarios de seguridad, para que en caso de emergencia puedan ser utilizadas, previa autorización del superior inmediato. ○ Llevar el control de instrumentos de trabajo, herramientas, materiales y piezas de repuesto que utilizan los porteros para el desempeño de las tareas a su cargo. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.				
IV. FERFIL DEL ITEM				
TITULO PROFESIONAL	○ Técnico Superior en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Comercial, Auditoria o ramas afines.			
EXPERIENCIA	○ Tres años de experiencia profesional en la empresa o ramas afines.			
HABILIDADES	○ Seriedad y responsabilidad			
FORMACION	○ Conocimiento de la Ley 1178, Norma Básica del Sistema de Administración de Bienes y Servicios			
	○ Conocimiento de la Ley de Electricidad y normas relacionadas			

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:		
		Fecha de Aprobación:		Pág. N°1
		DÍA: 18	MES: 10	AÑO: 2012
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1. CARGO	ENCARGADO DE PARQUE AUTOMOTOR			
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE ACTIVOS FIJOS Y SERVICIOS GENERALES			
3. SUPERIOR INMEDIATO	TECNICO SERVICIOS GENERALES			
4. AUTORIDAD LINEAL	No tiene			
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	No tiene			
II. FUNCION PRINCIPAL				
Llevar y controlar el registro actualizado de los mantenimientos realizados de todo el parque automotor de SETAR a través de Kardex para cada vehículo, conservando en buen estado su funcionamiento del mismo.				
III. FUNCIONES SECUNDARIAS				
○ Coordinar, programar y supervisar los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos de SETAR. ○ Elaborar y registrar los gastos y planillas de control diario de los vehículos. ○ Registrar un Kardex de cada vehículo con los cambios, reparaciones realizadas o mantenimiento preventivo que se realice. ○ Registrar un Kardex de cada equipo de operación con los cambios, reparaciones realizadas o mantenimientos preventivos que se realicen y/o correspondan. ○ Realizar informes mensuales de consumo de carburantes y reparaciones. ○ Encargado de controlar diariamente el uso y movilidades y equipos. ○ Elaboración de inventarios de los equipos y herramientas asignados para realizar su trabajo. ○ Realizar el requerimiento oportuno de repuestos y accesorios que se deterioren con mayor frecuencia, o deban ser cambiadas por el uso. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.				
IV. FERFIL DEL ITEM				
TITULO PROFESIONAL	○ Técnico Superior en Mecánica Automotriz			
EXPERIENCIA	○ Tres años de experiencia en cargos similares			
HABILIDADES	○ Precaución, seguridad y responsabilidad.			
FORMACION	○ Conocimiento sobre mantenimiento automotriz.			

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:		
		Fecha de Aprobación:		Pág. N°1
		DÍA: 18	MES: 10	AÑO: 2012
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1. CARGO	ENCARGADO DE TRANSPORTE PESADO			
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE ACTIVOS FIJOS Y SERVICIOS GENERALES			
3. SUPERIOR INMEDIATO	TECNICO SERVICIOS GENERALES			
4. AUTORIDAD LINEAL	No tiene			
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	No tiene			
II. FUNCION PRINCIPAL				
Apoyar en la conducción de equipo pesado de la empresa, para el traslado o retiro de materiales de la línea de media y baja tensión. Asegurar de la manera más eficiente y responsable las operaciones en Maquinaria Pesada, ya sea en obras en campamento o en la ciudad.				
III. FUNCIONES SECUNDARIAS				
○ Responsable de coordinar las actividades del transporte o maquinaria pesada que posee SETAR ○ Realizar un chequeo general del estado de funcionamiento de la máquina antes de empezar cualquier actividad. ○ Cuidar de realizar cada actividad cumpliendo las normas internas vigentes de Calidad, Seguridad, Salud y Medio Ambiente. ○ Elaborar reportes diarios de operaciones y zonas de trabajo que se hayan abarcado con la maquinaria. ○ Realizar cada actividad cumpliendo normas viales y de seguridad estudiando el manual de operación y mantenimiento de cada máquina que le haya sido asignada. ○ Coordinar con los mecánicos los trabajos de mantenimiento y reparación de la máquina que le haya sido asignada. ○ Planificar las distintas rutas que se abarcaran con la maquinaria. ○ Solicitar repuestos al Técnico de Servicios Generales para que este se encargue de la documentación necesaria. ○ Revisar periódicamente la maquinaria para solicitar mantenimiento. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.				
IV. FERFIL DEL ITEM				
TITULO PROFESIONAL	○ Técnico Superior en Mecánica Automotriz ○ Certificado de acuerdo al equipo que va a operar			
EXPERIENCIA	○ Tres años de experiencia en cargos similares			
HABILIDADES	○ Buen criterio y responsabilidad en el uso de maquinaria. ○ Disponibilidad para el trabajo en condiciones extremas y en campamento. ○ Buen estado físico ○ Precaución, seguridad y responsabilidad y seriedad.			
FORMACION	○ Conocimiento sobre mantenimiento automotriz.			

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:		
		Fecha de Aprobación:		Pág. N°1
		DÍA: 18	MES: 10	AÑO: 2012
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1. CARGO	MECÁNICO			
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE ACTIVOS FIJOS Y SERVICIOS GENERALES			
3. SUPERIOR INMEDIATO	TECNICO DE SERVICIOS GENERALES			
4. AUTORIDAD LINEAL	No tiene			
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	No tiene			
II. FUNCION PRINCIPAL				
Supervisar y ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos propiedad de SETAR, evaluando su estado y proponiendo soluciones.				
III. FUNCIONES SECUNDARIAS				
○ Elaborar el cronograma anual de mantenimiento de los equipos y movilidades de la institución. ○ Diagnosticar las fallas técnicas que presenten los vehículos. ○ Realizar las reparaciones y mantenimiento de todas las movilidades de la empresa siguiendo el cronograma y cuando sea necesario. ○ Elaborar pedidos para la adquisición de herramientas y otros equipos necesarios en el taller mecánico. ○ Verificar y ordenar la compra de repuestos. ○ Custodiar todos los equipos que se encuentren en el taller mecánico. ○ Efectuar mantenimiento de equipo pesado y además realizar trabajos de soldadura. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas por el superior inmediato, relacionadas con el desempeño de su cargo.				
IV. FERFIL DEL ITEM				
TITULO PROFESIONAL	○ Técnico Superior en Mecánica Automotriz. ○ Especialidad en Electromecánica			
EXPERIENCIA	○ Tres años de experiencia en cargos similares			
HABILIDADES	○ Precaución, seguridad y responsabilidad.			
FORMACION	○ Conocimiento en soldadura y tornería			

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:			Pág. N°1
		Fecha de Aprobación:			
		DIA: 18	MES: 10	AÑO: 2012	
I. INFORMACIÓN BÁSICA					
1. CARGO	CHOFER				
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE ACTIVOS FIJOS Y SERVICIOS GENERALES				
3. SUPERIOR INMEDIATO	TECNICO DE SERVICIOS GENERALES				
4. AUTORIDAD LINEAL	No tiene				
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	No tiene				
II. FUNCION PRINCIPAL					
Efectuar el traslado de bienes y altos ejecutivos de la institución por motivo de trabajo, conduciendo adecuadamente el vehículo que le sea asignado, cuidando su conservación y apoyando en su mantenimiento.					
III. FUNCIONES SECUNDARIAS					
○ Presentar con eficiencia y prontitud los vehículos solicitados cuando sea requerido y ser precavido en la conducción del mismo. ○ Conservar los vehículos en perfecto estado de limpieza, presentación, manteniéndolos con los accesorios y herramientas indispensables. ○ Prestar cooperación en las labores de cuadrilla o personal técnico a la cual a sido asignado por el encargado de transporte. ○ Efectuar mantenimiento correctivo y/o preventivo del vehículo a su cargo. ○ Efectuar viajes por comisión de servicios fuera del entorno de la empresa, previa autorización de la Gerencia y del Jefe de departamento. ○ Registrar en forma diaria el movimiento del vehículo, anotando itinerario, kilometraje, consumo y gasto de combustible, lubricante, repuestos, etc. ○ Realizar viajes en misión oficial dentro y fuera de la jurisdicción regional, informando el estado del vehículo al término del viaje. ○ Coordinar con el área responsable para el abastecimiento de combustible y reparación del vehículo a cargo. ○ Cuidar ○ Efectuar el lavado, engrase, fumigado, cambio de aceite y la limpieza del vehículo a su cargo. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.					
IV. FERFIL DEL ITEM					
TITULO PROFESIONAL	○ Licencia de Conducción Profesional clase “C”				
EXPERIENCIA	○ Tres años después de obtener la licencia de conducir clase “C” ○ Amplia experiencia en la conducción de vehículos motorizados ○ Capacidad de conducir vehículos de diferente marca, modelo y capacidad.				
HABILIDADES	○ Buena coordinación motora ○ Precaución y aptitud mecánica ○ Buena visión y aseo ○ Puntualidad y responsabilidad				
FORMACION	○ Conocimiento del Reglamento de Tránsito ○ Conocimiento de mecánica				

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:			Pág. N°1
		Fecha de Aprobación:			
		DÍA: 18	MES: 10	AÑO: 2012	
I. INFORMACIÓN BÁSICA					
1. CARGO	PORTERO				
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE ACTIVOS FIJOS Y SERVICIOS GENERALES				
3. SUPERIOR INMEDIATO	TECNICO SERVICIOS GENERALES				
4. AUTORIDAD LINEAL	No tiene				
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	No tiene				
II. FUNCION PRINCIPAL					
Resguardar y controlar las instalaciones, equipos, materiales, bienes muebles e inmuebles de la empresa, además de controlar la entrada y salida de personas y vehículos de la misma.					
III. FUNCIONES SECUNDARIAS					
○ Detallar sucesos fuera de lo normal en su registro diario, en los cuales se deberá registrar todo tipo de novedades al cambio de guardia. ○ Efectuar registro y control de las personas que entran o salen de las instalaciones de la empresa, registrando nombre y razones de tránsito. ○ Cuidar el Edificio y demás dependencias de la institución. ○ Desarrollar trabajos menores de reparación, mantenimiento, limpieza y otros. ○ Custodiar y resguardar los vehículos parqueados de SETAR. ○ Registrar y controlar al personal que deba trabajar en turnos de noche. ○ Resguardar las llaves de puertas de oficinas y demás instalaciones de la empresa. ○ Las funciones señaladas son enunciativas y no limitativas. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.					
IV. PERFIL DEL ITEM					
TITULO PROFESIONAL	○ Bachiller en humanidades ○ Libreta de Servicio Militar				
EXPERIENCIA	○ Dos años de experiencia en cargos similares ○ Experiencia en manejo de armas y elementos de defensa				
HABILIDADES	○ Responsabilidad, puntualidad y solidos principios morales. ○ Control y serenidad ante situaciones de riesgo y/o peligro ○ Atención centrada y de detalles				
FORMACION	Conocimiento de defensa personal y manejo de armas de fuego				

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:			Pág. N°1
		Fecha de Aprobación:			
		DIA: 18	MES: 10	AÑO: 2012	
I. INFORMACIÓN BÁSICA					
1. CARGO	SUB GERENTE DE ALMACENES				
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE ALMACENES				
3. SUPERIOR INMEDIATO	GERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS				
4. AUTORIDAD LINEAL	Con el Auxiliar de Almacenes, Técnico de Almacenes, Almacenero I y Almacenero II.				
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	Dentro del área de su competencia con todas las unidades de la empresa.				
II. FUNCION PRINCIPAL					
Administrar correcta y eficientemente el almacén de bienes y materiales con el sistema SICAF para controlar las operaciones de recepción, almacenamiento, codificación y salida de los mismos a efecto de velar por la conservación, manipulación, salvaguarda y entrega de los materiales que ingresaron a almacén.					
III. FUNCIONES SECUNDARIAS					
○ Elaborar los requerimientos para la programación mensual de compras. ○ Organizar los almacenes procurando condiciones de seguridad, armonizando la asignación de espacios según las características de los bienes, simplificando sus operaciones y facilitando la manipulación y el transporte de los mismos. ○ Evalúa documentos de adquisición de materiales. ○ Manejar, conocer e introducir datos al SICAF y al SIG. ○ Remitir informes al sub gerente de activos fijos sobre el consumo de materiales físicos y valorados por las unidades requirentes y por objeto de gasto. ○ Expedir solicitudes de aprobación de materiales para la creación de ítems de nuevos productos que deban ser ingresados a almacenes. ○ Resguardar todos los bienes e insumos una vez ingresados al almacén, previniendo la ocurrencia de siniestros que dañan la propiedad de la empresa (robos, pérdidas, destrucción, incendios y otros). ○ Formalizar la baja de los materiales dañados o con su vida útil vencida, de acuerdo a las políticas de la empresa y ejecutar las acciones tendientes a su eliminación física de la empresa cumpliendo con la normativa legal vigente. ○ Controlar el stock óptimo y/o mínimo en las bodegas. Así mismo deberá velar por la oportuna reposición de los materiales y elementos sujetos de vencimiento o cumplimiento de vida útil, en coordinación con las unidades que solicitan los materiales. ○ Control y seguimiento del ingreso y salida de material a través de las órdenes de compra y los contratos. ○ Coordinar con auxiliares del área recepción y entrega de materiales requeridos por otras áreas. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.					
IV. FERFIL DEL ITEM					
TITULO PROFESIONAL	○ Título en Provisión Nacional en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Comercial, Auditoria o ramas afines. ○ Cursos Post Grado o Diplomado relacionado con el cargo.				
EXPERIENCIA	○ Cuatro años de experiencia profesional en la empresa o en cargos similares. ○ Tres años de experiencia en el sector público.				
HABILIDADES	○ Precaución, seriedad y responsabilidad.				
FORMACION	○ Conocimiento de la Ley 1178. ○ Conocimiento de la Norma Básica del Sistema de Administración de Bienes y Servicios. ○ Conocimiento de la Ley de Electricidad y normas relacionadas.				

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:		
		Fecha de Aprobación:		Pág. N°1
		DÍA: 18	MES: 10	AÑO: 2012
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1. CARGO	AUXILIAR DE ALMACENES			
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE ALMACENES			
3. SUPERIOR INMEDIATO	SUB GERENTE DE ALMACENES			
4. AUTORIDAD LINEAL	No tiene			
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	No tiene			
II. FUNCION PRINCIPAL				
Coordinar y controlar la adquisición, almacenamiento y suministro de materiales e insumos que la institución requiera para el desarrollo y desempeño de sus actividades.				
III. FUNCIONES SECUNDARIAS				
○ Recibir los elementos constatando cantidad, calidad y estado de conservación de acuerdo con la orden de compra y la factura. ○ Elaborar anualmente el inventario de bienes a cargo de las dependencias y mantenerlo actualizado. ○ Realizar el inventario de materiales usados y materiales existente en las bodegas. ○ Elaborar un informe mensual del movimiento de materiales y suministros de Almacenes. ○ Colaborar directamente en lo que sea necesario con el encargado de bodega o almacenero. ○ Controlar los bienes inservibles para solicitar se legalizan la recepción de los bienes en los documentos soporte o comprobantes de entrada. ○ Colaborar en el cargado racional de combustible ○ Mantener las bodegas limpias, ordenadas y organizadas por ítem y tipo de materiales ○ Efectuar el control y registro permanente y actualizado de Kardex de los materiales y suministros de Almacenes. ○ Realizar los procedimientos mediante los cuales se legalizan la recepción de los bienes mediante documentos soporte (comprobantes de entrada). ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.				
IV. PERFIL DEL ITEM				
TITULO PROFESIONAL	○ Técnico Superior en Contabilidad, Administración o ramas afines.			
EXPERIENCIA	○ Dos años de experiencia profesional en la empresa o cargos similares.			
HABILIDADES	○ Precaución, seriedad y responsabilidad			
FORMACION	○ Conocimiento de la Ley 1178. ○ Conocimiento de la Norma Básica del Sistema de Administración de Bienes y Servicios. ○ Conocimiento de la Ley de Electricidad y normas relacionadas.			

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:			Pág. N°1
		Fecha de Aprobación:			
		DIA: 18	MES: 10	AÑO: 2012	
I. INFORMACIÓN BÁSICA					
1. CARGO	TÉCNICO DE ALMACENES				
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE ALMACENES				
3. SUPERIOR INMEDIATO	SUB GERENTE DE ALMACENES				
4. AUTORIDAD LINEAL	No tiene				
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	No tiene				
II. FUNCION PRINCIPAL					
Realizar el registro en el sistema de todo el material e insumos que salen del almacén así como también de los que ingresan en el sistema SICAF.					
III. FUNCIONES SECUNDARIAS					
○ Analizar, verificar, controlar y aprobar los pedidos para la distribución de materiales e insumos con destino a las unidades solicitantes. ○ Mantener actualizado el registro de ingreso y salida de bienes. ○ Asignar códigos a los bienes existentes en almacén para facilitar su identificación. ○ Efectuar la ejecución presupuestaria mensual de almacenes. ○ Elaborar el estado de inventario físico valorado, actualizado de los bienes existentes en almacén. ○ Programar y participar en inventarios del almacén de acuerdo a normas establecidas. ○ Coordinar con la división de contabilidad el registro del movimiento de almacenes y control de inventario físico valorado en existencias. ○ Emitir, controlar el manejo y registro del combustible para el parque automotor. ○ Elaborar y ejecutar el plan operativo anual de la división de almacenes. ○ Manejo de los sistemas SIG y SICAF. ○ Creación de ítems en el SICAF. ○ Elaboración de solicitudes de materiales en el SICAF. ○ Ingresos y egresos en el SICAF. ○ Traspasos de materiales en el SICAF. ○ Ajustes físicos y de precios en el SICAF. ○ Cierres mensuales del SICAF. ○ Dosificación de facturas por internet. ○ Conciliaciones mensuales con las estaciones de servicios de combustible. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.					
IV. FERFIL DEL ITEM					
TITULO PROFESIONAL	○ Licenciatura en Administración de Empresas, Economía, Auditoría o contaduría pública y/ o ramas afines.				
EXPERIENCIA	○ Tres años de experiencia profesional en la empresa o en cargos similares.				
HABILIDADES	○ Seriedad, responsabilidad, cordialidad y sociabilidad.				
FORMACION	○ Conocimiento de la Ley 1178. ○ Conocimiento de la Norma Básica del Sistema de Administración de Bienes y Servicios. ○ Conocimiento de la Ley de Electricidad y normas relacionadas.				

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:		
		Fecha de Aprobación:		Pág. N°1
		DÍA: 18	MES: 10	AÑO: 2012
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1. CARGO	ALMACENERO 1			
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE ALMACENES			
3. SUPERIOR INMEDIATO	TECNICO DE ALMACENES			
4. AUTORIDAD LINEAL	No tiene			
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	No tiene			
II. FUNCION PRINCIPAL				
Recepcionar y entregar los materiales y suministros almacenados cumpliendo la norma Básica del Sistema de Administración de Bienes y Servicios vigentes, emitiendo en cada caso las notas de ingresos y salidas de bienes y cuidar por su adecuada preservación.				
III. FUNCIONES SECUNDARIAS				
○ Recibir los materiales y suministros verificando que cumplan con las especificaciones detalladas en el documento de compra y las normas de calidad. ○ Efectuar la entrega de materiales, de acuerdo a la normativa y procedimiento establecido en la empresa. ○ Registrar en Kardex el movimiento físico de los materiales y las salidas de almacén antes de proceder a la entrega. ○ Entregar materiales, tomando en cuenta que los pedidos tengas las respectivas firmas. ○ Ubicar y mantener físicamente los materiales en sus almacenes de acuerdo a su respectiva codificación asignada. ○ Organizar y controlar los bienes y suministros almacenados por grupos, seguridad y cantidad de movimiento. ○ Mantener los materiales y suministros en buen estado y debidamente ordenados en anaqueles en función a adecuadas normas de higiene. ○ Programar y levantar inventarios físicos en forma periódica y verificar con el detalle de existencias obtenido del sistema. ○ Emitir, mensual y anualmente reportes estadísticos de materiales con mayor movimiento y sin movimiento. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.				
IV. FERFIL DEL ITEM				
TITULO PROFESIONAL	○ Técnico Medio en Administración de Empresas o ramas afines			
EXPERIENCIA	○ Tres años de experiencia en el sector eléctrico y cargos similares			
HABILIDADES	○ Seriedad y responsabilidad			
FORMACION	○ Conocimiento de la Ley 1178. ○ Conocimiento de la Norma Básica del Sistema de Administración de Bienes y Servicios. ○ Conocimiento de la Ley de Electricidad y normas relacionadas.			

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:		
Fecha de Aprobación:		Pág. N°1		
DÍA: 18		MES: 10	AÑO: 2012	
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1. CARGO	ALMACENERO 2			
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE ALMACENES			
3. SUPERIOR INMEDIATO	TECNICO DE ALMACENES			
4. AUTORIDAD LINEAL	No tiene			
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	No tiene			
II. FUNCION PRINCIPAL				
Ayudar a recepcionar y registrar los ingresos y salidas de bienes, para su control y abastecimiento de materiales y suministros.				
III. FUNCIONES SECUNDARIAS				
○ Recibir, tramitar y expedir documentación relativa al almacén y llevar el archivo correspondiente. ○ Recepcionar los materiales sobrantes e ingresar mediante su nota de ingreso al almacén ○ Recepcionar documentos de entrada y salida de materiales, las órdenes de compra con sus respectivas especificaciones. ○ Recepcionar los materiales de Entre Ríos y San Jacinto. ○ Registrar ingreso de material para que departamento de adquisiciones realicen trámites de pago. ○ Revisar y controlar notas de entrega y garantía de los proveedores. ○ Realizar blocks de salida para materiales que no se encuentren en sistema ○ Entrega de formularios AB y S-O1 ○ Codificar y archivar documentos ○ Realizar el control y custodia de los bienes en el almacén. ○ Atender los requerimientos solicitados por las diversas unidades de la GAF. ○ Informar al Subgerente sobre el estado de los bienes del almacén, su cantidad y custodiar fielmente todo lo que se le ha dado a guardar. ○ Dar seguridad y vigilancia, velar por la conservación, mantenimiento y seguridad de los bienes. ○ Coordinar con los departamentos de contabilidad y realizar un control de inventarios. ○ Mantener el almacén limpio y en orden, teniendo un lugar para cada cosa y manteniendo cada cosa en su lugar, los sistemas aprobados para clasificación y localización. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.				
IV. FERFIL DEL ITEM				
TITULO PROFESIONAL	○ Técnico Medio en Administración de Empresas o ramas afines			
EXPERIENCIA	○ Tres años de experiencia en el sector eléctrico y cargos similares			
HABILIDADES	○ Seriedad y Responsabilidad. ○ Compromiso, honestidad y transparencia.			
FORMACION	○ Conocimiento de la Ley 1178. ○ Conocimiento de la Norma Básica del Sistema de Administración de Bienes y Servicios. ○ Conocimiento de la Ley de Electricidad y normas relacionadas			

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF		Código:							
			Fecha de Aprobación:		Pág. N°1					
			DÍA:	MES:	AÑO:					
			18	10	2012					
I. INFORMACIÓN BÁSICA										
1. CARGO	SUB GERENTE DE COMPRAS Y CONTRATACIONES									
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE COMPRAS Y CONTRATACIONES									
3. SUPERIOR INMEDIATO	GERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS									
4. AUTORIDAD LINEAL	Con el Auxiliar de Compras y Contrataciones, Técnico de Compras y Contrataciones, Encargado de DBC y SICOES y Encargado de Cotizaciones.									
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	Dentro del área de su competencia con todas las unidades de la empresa.									
II. FUNCION PRINCIPAL										
Administrar y desarrollar procesos transparentes, oportunos en la contratación de bienes y servicios para SETAR de acuerdo con la Norma Básica RE-SABS a efecto de promover la eficiencia, eficacia y transparencia en el área.										
III. FUNCIONES SECUNDARIAS										
○ Elaborar el RE-SABS de su competencia y remitirlo al Órgano Rector para su compatibilización. ○ Elaborar informes mensuales sobre las compras atendidas y pendientes, además de otros aspectos que considere pertinentes. ○ Elaborar el PAC en coordinación de las Unidades Solicitantes y efectuar seguimiento sobre la ejecución de las contrataciones programadas en este documento. ○ Realizar con carácter obligatorio todos los actos administrativos de los procesos de contratación y velar por el cumplimiento de las condiciones y plazos establecidos en los procesos de contratación ○ Realizar la contratación directa cuando el precio referencial de los bienes y servicios sea menos o igual a bs. 1.000.000.- (un millón 00/ 100 bolivianos). ○ Adjudicar o declarar desierta la contratación de bienes y servicios mediante resolución expresa cuando la contratación sea mayor a bs. 200.000 (doscientos mil 00/100 bolivianos). Para montos menores el documento de adjudicación o declaratoria será determinado por la entidad. ○ Designar al Responsable de Evaluación o a los integrantes de la Comisión de Calificación para rechazar o aceptar las excusas presentadas, aprobar el informe del responsable y sus recomendaciones, o solicitar su complementación o sustentación. ○ Organizar y llevar a efecto el taller de elaboración del PAC, y cuando corresponda, la Reunión de Aclaración y la Inspección Previa en coordinación con las Unidades Solicitantes. ○ Ejecutar los procedimientos para la atención de los requerimientos de bienes y servicios solicitados para los distintos departamentos que conforman la Gerencia Administrativa y Financiera. ○ Verificar que la solicitud de contratación se encuentre inscrita en el POA y en el PAC, comprobar que la certificación presupuestaria corresponde para autorizar el inicio del proceso de contratación en caso contrario cancelar, anular o suspender el proceso de contratación en base a justificación técnica y legal. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.										
IV. FERFIL DEL ITEM										
TITULO PROFESIONAL	○ Título en Provisión Nacional en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Comercial, Auditoria o ramas afines. ○ Maestría y/o diplomados relacionados con el cargo.									
EXPERIENCIA	○ Más de cuatro años de experiencia profesional en la empresa o en cargos similares. ○ Tres años de experiencia en el sector público.									
HABILIDADES	○ Precaución, seriedad y responsabilidad.									
FORMACION	○ Conocimiento de la Ley 1178, Norma Básica del Sistema de Administración de Bienes y Servicios. ○ Conocimiento de la Ley de Electricidad y normas relacionadas.									

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:		
		Fecha de Aprobación:		Pág. N°1
		DÍA: 18	MES: 10	AÑO: 2012
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1. CARGO	AUXILIAR DE COMPRAS Y CONTRATACIONES			
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE COMPRAS Y CONTRATACIONES			
3. SUPERIOR INMEDIATO	SUB GERENTE DE COMPRAS Y CONTRATACIONES			
4. AUTORIDAD LINEAL	No tiene			
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	No tiene			
II. FUNCION PRINCIPAL				
Realizar la transcripción, recepción y distribución de correspondencia interna y externa de las compras y contrataciones, además de actualizar el archivo de forma permanente y periódica con las disposiciones legales vigentes para una mejor transparencia en esta unidad.				
III. FUNCIONES SECUNDARIAS				
○ Registro de correspondencia interna y externa, previa revisión de los mismos. ○ Registro de documentos varios. ○ Recepcionar las solicitudes de adquisición de bienes y/o servicios de los distintos departamentos que conforman la gerencia administrativa y financiera. ○ Entrega con registro de documentos derivados de la jefatura con instrucciones a los distintos funcionarios del área, también las distribuciones de la documentación externa emitida por la unidad. ○ Fotocopias de todos los documentos de los diferentes trámites para su posterior cancelación, a excepción de licitaciones. ○ Entrega y registro de órdenes de compra, así como contratos de los diferentes procesos al departamento de almacenes. ○ Foliación y archivo de la documentación. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.				
IV. FERFIL DEL ITEM				
TITULO PROFESIONAL	○ Técnico Medio en Administración de Empresas o ramas afines			
EXPERIENCIA	○ Tener experiencia en tareas de ejecución de programas de compras y suministros.			
HABILIDADES	○ Iniciativa personal. ○ Precaución, seriedad y responsabilidad.			
FORMACION	○ Conocimiento de la Ley 1178. ○ Conocimiento de la Ley de Electricidad y normas relacionadas.			

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:		
Fecha de Aprobación:			Pág. N°1	
DÍA: 18		MES: 10	AÑO: 2012	
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1. CARGO	TÉCNICO DE COMPRAS Y CONTRATACIONES			
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE COMPRAS Y CONTRATACIONES			
3. SUPERIOR INMEDIATO	SUB GERENTE DE COMPRAS Y CONTRATACIONES			
4. AUTORIDAD LINEAL	No tiene			
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	Con los de su área.			
II. FUNCION PRINCIPAL				
Apoyar en los procesos de adquisición y contrataciones realizando órdenes y/o requerimientos de pagos con la debida documentación de respaldo.				
III. FUNCIONES SECUNDARIAS				
○ Realizar análisis de todas las órdenes de pago verificando que cuenten con toda la documentación de respaldo como ser: informes de comisiones de recepción, contratos firmados, cálculos de multas, verificar empresas adjudicadas, precios por ítems, por lotes, etc. Debiendo cumplir con todos los requisitos para proceder al respectivo pago. ○ Realizar el registro de pagos: de las contrataciones menores, de requerimientos de cotizaciones, de requerimiento de propuestas técnicas, de licitaciones públicas en el sistema informático integrado SICAF. ○ Elaborar órdenes de pago: de las contrataciones menores, de requerimientos de cotizaciones, de requerimientos de propuestas técnicas, de licitación públicas del sistema central de Tarija y del subsistema de Entre Ríos. ○ Registrar pagos de contrataciones menores. ○ Realizar apertura de sobres juntamente con la unidad solicitante de las compras menores. ○ Elaborar y evaluar de acuerdo a la Norma Básica del SABS vigente la elaboración, revisión y verificación de los instrumentos requeridos para los procesos de compras y contrataciones. ○ Elaborar y evaluar el seguimiento al POA y el POAI de las áreas de su dependencia, en cada gestión administrativa. ○ Difundir a través del Sistema de Información de Contrataciones Estatales (SICOES), los procesos de compras y contrataciones e información adicional pertinente y requerida. ○ Ejecutar los procesos de compras y contratación de bienes y servicios según las necesidades de las unidades solicitantes, de conformidad con la normativa vigente para el efecto. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.				
IV. FERFIL DEL ITEM				
TITULO PROFESIONAL	○ Título en Provisión Nacional en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Comercial, Auditoria o ramas afines.			
EXPERIENCIA	○ Tres años de experiencia profesional en la empresa o en cargos similares.			
HABILIDADES	○ Compromiso, seriedad y responsabilidad.			
FORMACION	○ Conocimiento de la Ley 1178. ○ Conocimiento de la Norma Básica del Sistema de Administración de Bienes y Servicios. ○ Conocimiento de la Ley de Electricidad y normas relacionadas.			

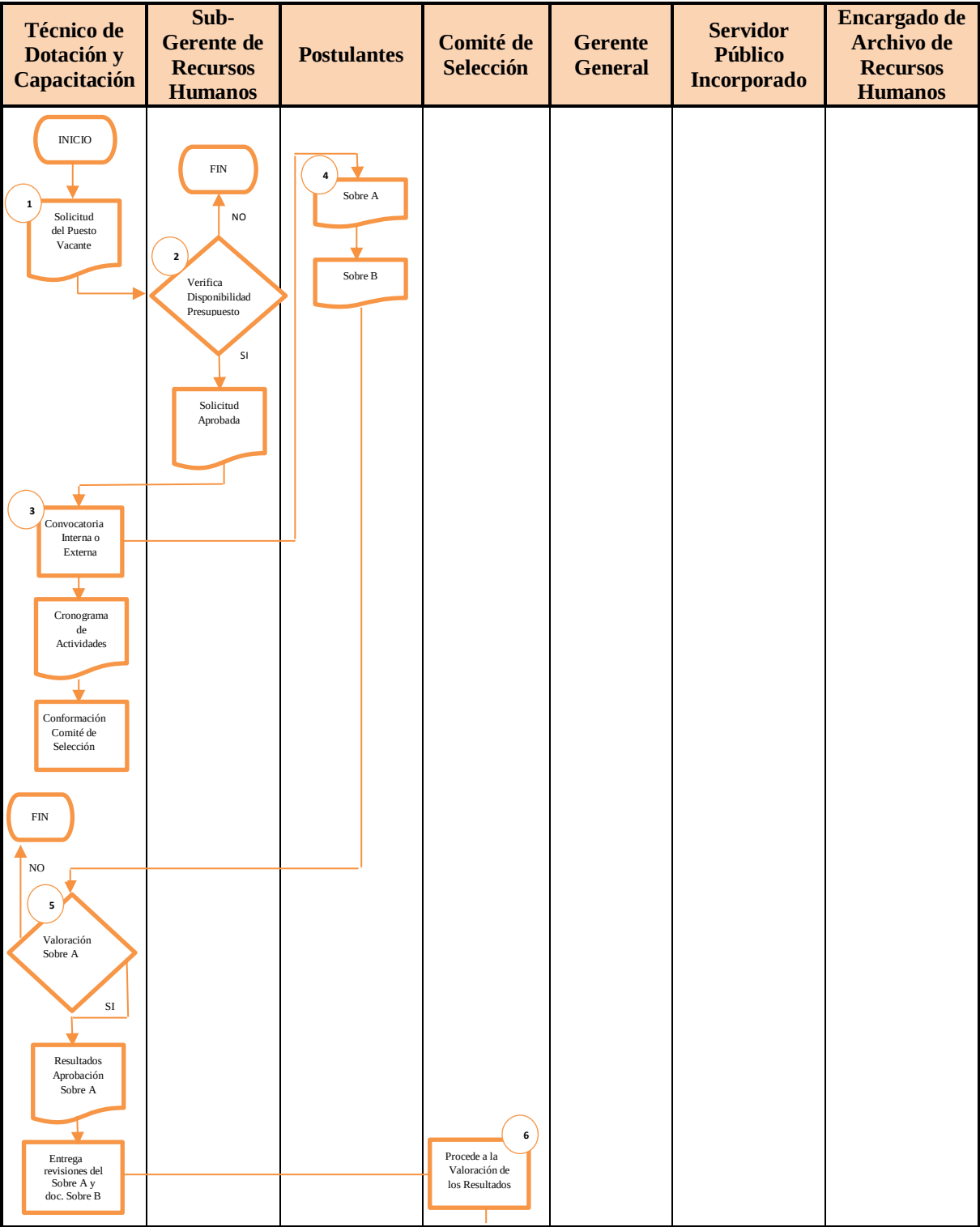
	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:		
		Fecha de Aprobación:		Pág. N°1
		DIA: 18	MES: 10	AÑO: 2012
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1. CARGO	ENCARGADO DE DBC Y SICOES			
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE COMPRAS Y CONTRATACIONES			
3. SUPERIOR INMEDIATO	SUB GERENTE DE COMPRAS Y CONTRATACIONES			
4. AUTORIDAD LINEAL	No tiene			
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	No tiene			
II. FUNCION PRINCIPAL				
Preparar las bases administrativas para la adquisición de bienes y servicios, mediante la elaboración de los diferentes DBC solicitados por las unidades requirentes que contenga las adecuadas especificaciones, metodología de la investigación, procedimientos y condiciones para el proceso de contratación y su posterior inscripción en el SICOES.				
III. FUNCIONES SECUNDARIAS				
○ Recepcionar y revisar la información de las solicitudes de adquisiciones de las unidades solicitantes en modalidad ANPE. ○ Elaborar el DBC conjuntamente con la unidad requirente, el cual contenga las especificaciones necesarias. ○ Revisar si los procesos cuentan con partidas presupuestarias. ○ Revisar el DBC para su respectiva publicación en el SICOES. ○ Administrar todo lo relacionado al manejo de los procesos en el SICOES. ○ Sistematizar el PAC. ○ Publicar el PAC y hacer seguimiento al cumplimiento de su cronograma. ○ Subir los formularios al sistema SICOES con las especificaciones necesarias. ○ Informar al SICOES de todas las resoluciones de: adjudicación, declaratorias de licitación desierta, anulaciones, suspensiones, y/o cancelaciones. ○ Informar el estado de los procesos. ○ Publicar los procesos en la mesa de partes. ○ Informar a la contraloría de todas las compras menores registradas durante la gestión. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.				
IV. FERFIL DEL ITEM				
TITULO PROFESIONAL	○ Título en Provisión Nacional en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Comercial, Auditoría o ramas afines.			
EXPERIENCIA	○ Tres años de experiencia profesional en la empresa o en cargos similares. ○ Tres años de experiencia en el sector público.			
HABILIDADES	○ Seriedad y responsabilidad.			
FORMACION	○ Conocimiento de la Ley 1178. ○ Conocimiento de la Norma Básica del Sistema de Administración de Bienes y Servicios. ○ Conocimiento de la Ley de Electricidad y normas relacionadas. ○ Conocimiento del manejo del SICOES.			

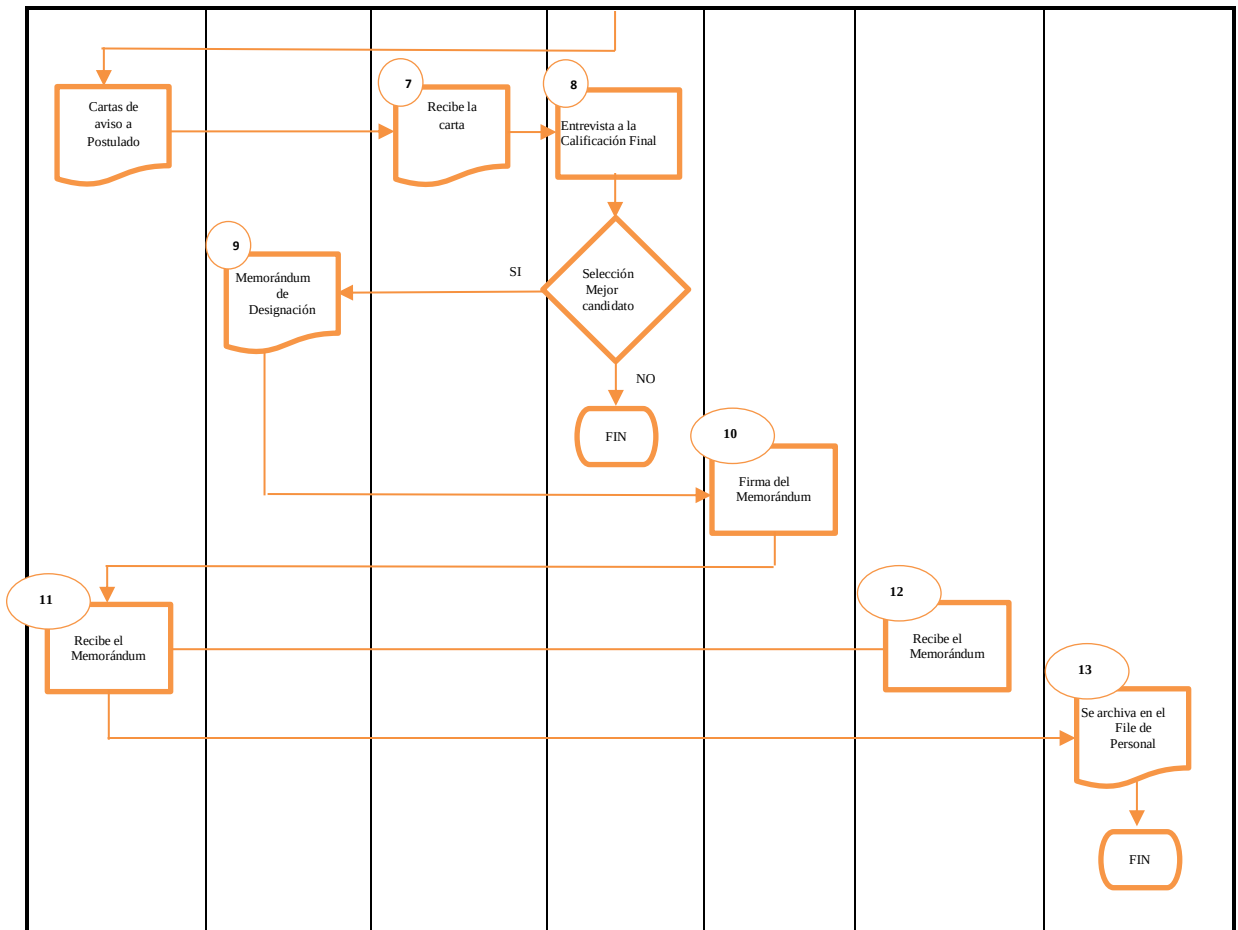
	MANUAL DE FUNCIONES DE LA GAF	Código:			Pág. N°1
		Fecha de Aprobación:			
		DÍA: 18	MES: 10	AÑO: 2012	
I. INFORMACIÓN BÁSICA					
1. CARGO	ENCARGADO DE COTIZACIONES				
2. NOMBRE DEL ÁREA	SUB GERENCIA DE COMPRAS Y CONTRATACIONES				
3. SUPERIOR INMEDIATO	SUB GERENTE DE COMPRAS Y CONTRATACIONES				
4. AUTORIDAD LINEAL	No tiene				
5. AUTORIDAD FUNCIONAL	No tiene				
II. FUNCION PRINCIPAL					
Cotizar los precios de adquisición de materiales de acuerdo a las Normas Básicas de Administración de Bienes y Servicios en forma eficaz y oportuna en función a orden expresa del Sub Gerente de compras y adquisiciones.					
III. FUNCIONES SECUNDARIAS					
○ Recepcionar al menos tres cotizaciones con sus respectivos sobres según normas internas. ○ Custodiar y registrar el formulario de cotizaciones con los diferentes proveedores. ○ Asegurar y comprobar la calidad y cantidad que se cotiza, según las especificaciones técnicas. ○ Controlar que las solicitudes de compra o pedidos sean compatibles y justificadas con los requerimientos de la entidad y cumplan las especificaciones técnicas correspondientes. ○ Llevar un registro de los proveedores con mejores expectativas para la empresa. ○ Proporcionar cotizaciones en el menor tiempo, para su adjudicación correspondiente. ○ Preparar cuadros comparativos de cotizaciones así como la información necesaria para las diferentes adquisiciones. ○ Coordinar con el técnico de adquisiciones para revisar los cuadros comparativos, se adjudica la compra o licitación a la empresa que se considere adecuada y se elabora órdenes de compra y órdenes de trabajo. ○ Desarrollar otras funciones que les sean asignadas, relacionadas con el desempeño de su cargo.					
IV. FERFIL DEL ITEM					
TITULO PROFESIONAL	○ Técnico Medio en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Comercial o ramas afines				
EXPERIENCIA	○ Tener experiencia en tareas de ejecución de programas de compras y suministros.				
HABILIDADES	○ Capacidad de Negociación. ○ Capacidad de comunicarse de forma clara y precisa. ○ Seriedad y Responsabilidad.				
FORMACION	○ Conocimiento de la Ley 1178. ○ Conocimiento de la Norma Básica del Sistema de Administración de Bienes y Servicios. ○ Conocimiento de la Ley de Electricidad y normas relacionadas.				

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA GAF		Código:			Pág. N°1
			Fecha de Aprobación:			
			DÍA: 18	MES: 10	AÑO: 2012	
SUB GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS						
PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL						
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO						
Establecer los pasos y trámites a seguir relacionados con el proceso de reclutamiento de personal procurando atraer candidatos idóneos a la Administración Pública de SETAR, fundamentada en principios de mérito, competencia y transparencia, se realizará mediante convocatorias internas y externas. Así mismo la selección proveerá a la entidad de la contratación del personal adecuado, en el puesto adecuado y a un costo adecuado y capaz de contribuir eficientemente al logro de los objetivos institucionales.						
PROCEDIMIENTO						
RESPONSABLE	PASOS	DESCRIPCION DE ACTIVIDAD			DOCUMENTOS	
Técnico de Dotación y Capacitación	1	Identifica la existencia de un puesto acéfalo o vacante, remite la solicitud para cubrir el puesto a la Sub Gerencia de Recursos Humanos.			Solicitud de puesto acéfalo o vacante.	
Sub Gerente de Recursos Humanos	2	Recibe la solicitud y establece un plazo, verifica la disponibilidad presupuestaria del ítem solicitado.			Solicitud aprobada	
		2.1. No, fin del proceso.				
		2.2. Si, Aprueba y firma solicitud para inicio de trámites.				
Técnico de Dotación y Capacitación	3	Recibe las instrucciones e inicia el proceso de reclutamiento, elabora el cronograma de actividades y del formato de Convocatoria Interna o Externa.			Convocatoria interna o externa de puesto acéfalo o vacante. Cronograma de actividades.	
Postulantes	4	Los postulantes presentan su documentación en dos sobres cerrados a la Subgerencia de Recursos Humanos, hasta la fecha y hora establecida. En el sobre A la documentación mínima requerida según convocatoria. En el sobre B la documentación de respaldo de la documentación presentada en el sobre A.			Sobre A con los documentos mínimos exigidos del Currículum Vitae. Sobre B la documentación de respaldo del sobre A.	
Técnico de Dotación y Capacitación	5	Recibe, registra y valora la documentación del sobre A de los postulantes en el formulario. Remite los resultados de la valoración del sobre A, conjuntamente con la documentación del sobre B al comité de selección para su análisis correspondiente.			Formulario de resultados del sobre A. Sobre B de los postulantes preseleccionados.	
Comité de Selección	6	Se conforma el comité de selección, compuesto por el Subgerente de Recursos humanos, la unidad solicitante y el Gerente General de acuerdo al cronograma. Recibe la documentación de los resultados del sobre A y los documentos del sobre B de los postulantes preseleccionados. Según sistema de calificación se procede a la elaboración del Cuadro de Calificación de los documentos presentados y el Informe de Resultados			Formulario de Calificación I (para niveles Directivo y Ejecutivo) o Formulario de calificación II (para nivel operativo).	

		considerando los criterios definidos con anterioridad. Luego comunica a través de cartas de aviso, los resultados del Proceso de Reclutamiento y Selección al Sub Gerente de Recursos Humanos.	
Postulantes	7	Los postulantes preseleccionados según la calificación de la documentación recibida son comunicados para continuar con el proceso de selección	Cartas de aviso
Comité de selección	8	Los candidatos con las mejores calificaciones se proceden a la entrevista, verificación de documentos y prueba de suficiencia y de acuerdo al criterio de selección se elige el mejor.	Formulario de selección de la mejor opción.
Sub Gerente de Recursos Humanos	9	Recibe el Informe de resultado final del procedimiento de reclutamiento y selección por parte del comité, elabora el Memorándum de Designación y solicita al Gerente General aprobar los memorándums.	Memorándums de Designación.
Gerente General	10	Recibe la documentación e instruye al Técnico de Dotación y Capacitación, la entrega de los Memorándums a los interesados.	
Técnico de Dotación y Capacitación	11	Recibe la documentación y procede a entregar memorándums de designación al nuevo servidor público, e iniciar el proceso de inducción.	
Servidor Público Incorporado	12	Recibe el memorándum de designación., para el cargo previsto, firma las copias y procede a entregar al encargado de Archivo de Recursos Humanos para su Registro.	
Encargada de Archivo de Recursos Humanos	13	Archivo de File del nuevo personal contratado.	

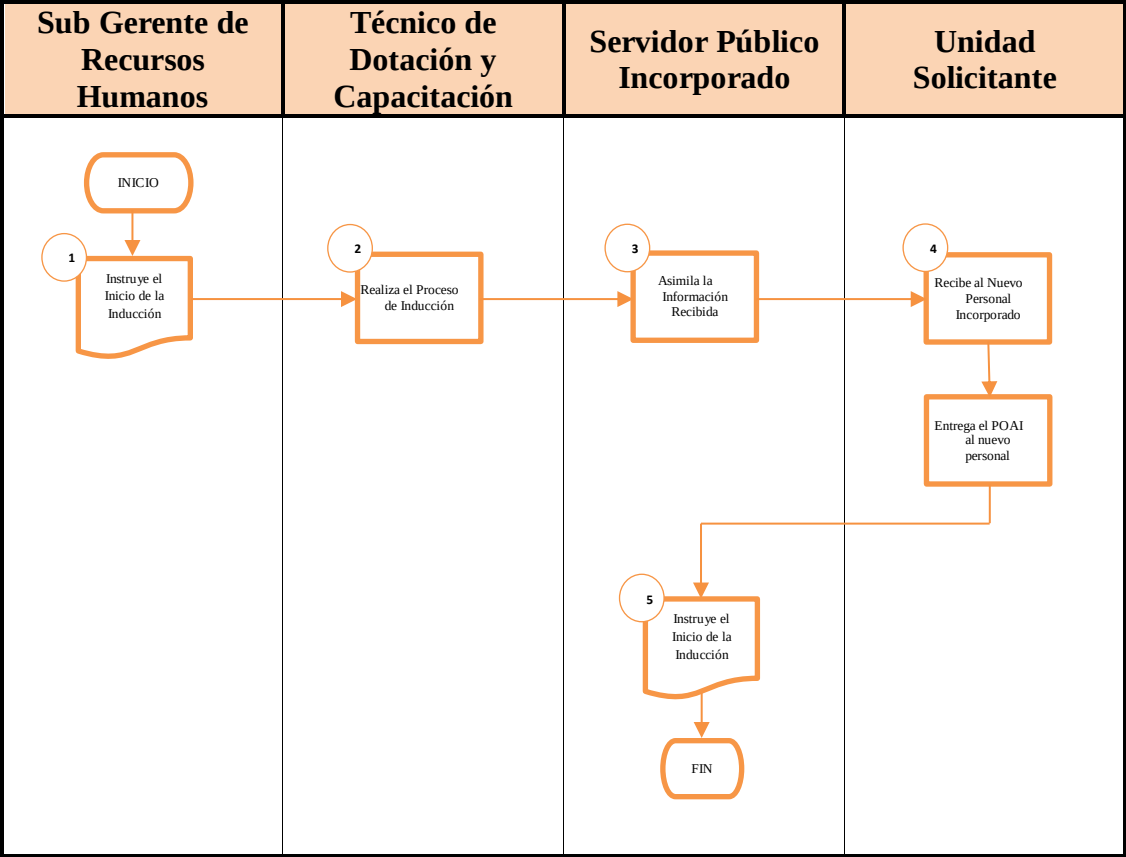
PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y
CONTRATACION DE PERSONAL





	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA GAF		Código:			Fecha de Aprobación:		Pág. N°1	
			DÍA:	MES:	AÑO:				
			18	10	2012				
SUB GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS									
PROCEDIMIENTO PARA LA INDUCCION DEL PERSONAL RECIEN INCORPORADO O CAMBIADO									
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO									
Hacer conocer formalmente, en un corto período, al servidor público recién posesionado o que cambia de puesto: la misión, los objetivos, las políticas, las normas y reglamentos, los planes, los programas y actividades de la entidad y de la unidad a la que se incorpora.									
PROCEDIMIENTO									
RESPONSABLE	PASOS	DESCRIPCION DE ACTIVIDAD						DOCUMENTOS	
Sub Gerente de Recursos Humanos	1	Instruye al Técnico de Dotación y Capacitación de Personal la inducción en el primer día laboral al personal recientemente incorporado.						Nota de instrucción	
Técnico de Dotación y Capacitación	2	Procede al proceso de inducción al nuevo personal, presentando los objetivos de la institución, los reglamentos y otros.						Plan de inducción	
Servidor Público Incorporado	3	Asimila la información relativa a las funciones Específicas, así como su POAI proporcionado por el Analista de la Sección de Dotación y Movilidad de Personal, dirige con el Técnico de Dotación y Capacitación a la Unidad Organizacional donde desempeñará sus funciones.						Plan Operativo Anual Individual	
Unidad Solicitante	4	Recibe al funcionario recién incorporado, entrega el POAI para que servidor público conozca sus funciones y tareas específicas.							
Servidor Público Incorporado	5	Recibe el POAI, luego de revisar, procede a su firma y entrega al personal dependiente de la Unidad de Recursos para su implementación en el POAI de la institución.							

PROCEDIMIENTO PARA LA INDUCCION DEL PERSONAL

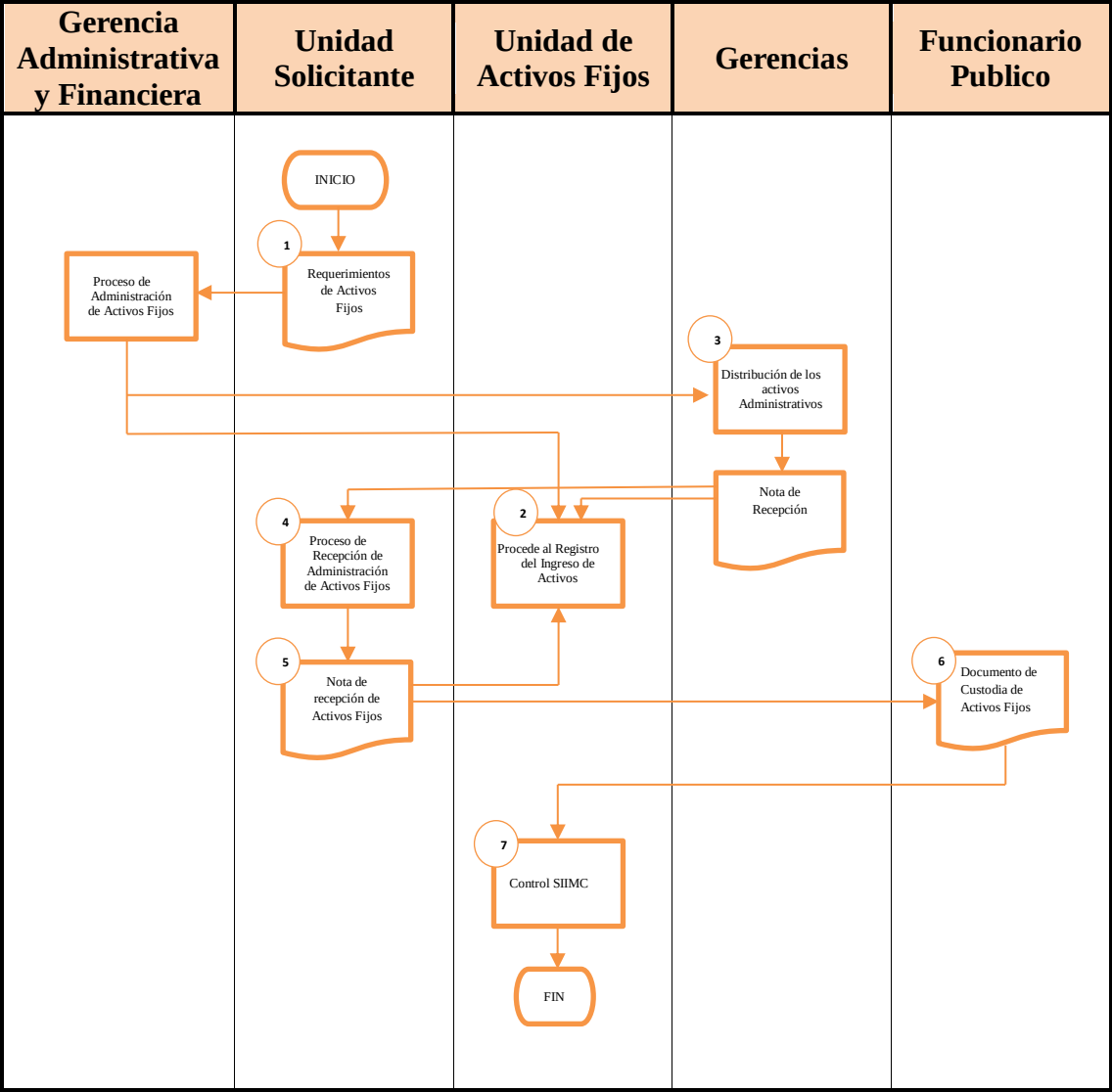


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA GAF		Código:				
				Fecha de Aprobación:				
				DÍA: 18	MES: 10	AÑO: 2012		
SUB GERENCIA DE ALMACEN								
PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACION DE ACTIVOS FIJOS								
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO								
Guiar los procedimientos para sistematizar las operaciones y lograr una administración eficiente en el registro, control y uso de los activos fijos y de esta manera tener una información real y actualizada de los activos de la institución.								
PROCEDIMIENTO								
RESPONSABLE	PASOS	DESCRIPCION DE ACTIVIDAD			DOCUMENTOS			
Gerencia Administrativa y Financiera	1	Es la responsable de la adquisición de los activos fijos de la empresa, de acuerdo a los requerimientos de las diferentes unidades gerenciales de la misma. INGRESO El Ingreso de los Bienes de la Institución para la incorporación a su Patrimonio estará a cargo por la Unidad de Activos Fijos, los mismos que pueden ser por compras directas, Recursos Propios y donaciones.			Requerimientos de adquisición de activos fijos.			
Unidad de Activos Fijos	2	El procedimiento para su ingreso es el siguiente: - Recepción - Distribución - Nota de recepción - Codificación - Registro de Activos Fijos Muebles e Inmuebles						
Gerencias	3	Los bienes adquiridos y donaciones, serán distribuidos por cada gerencia a las unidades de su dependencia, debiendo hacer conocer a la unidad de Activos fijos en forma escrita, para la respectiva elaboración, nota de Recepción e incorporación al inventario correspondiente.			Nota de recepción			
Unidad solicitante	4	La recepción de bienes será realizada en cada unidad solicitante, aclarando que la misma debe ser sustentada por la documentación de respaldo, remitidos por la Gerencia de Administración y Finanzas, En las unidades desconcentradas, serán las encargadas de remitir Unidad de Activos Fijos, una copia de los bienes adquiridos mediante los proyectos de Inversión. En caso de donaciones, se debe contar con el contrato o documento de convenio de donación o transferencia que autoricen su ingreso emitidos por la autoridad competente.			Nota de recepción Convenios de donación			
Unidad solicitante	5	Es el responsable de elaborar la Nota de Recepción, mediante la cual se entrega al funcionario designado por la autoridad competente, un Activo o conjunto de estos generando la consiguiente responsabilidad,			Nota de recepción o activos en custodia			

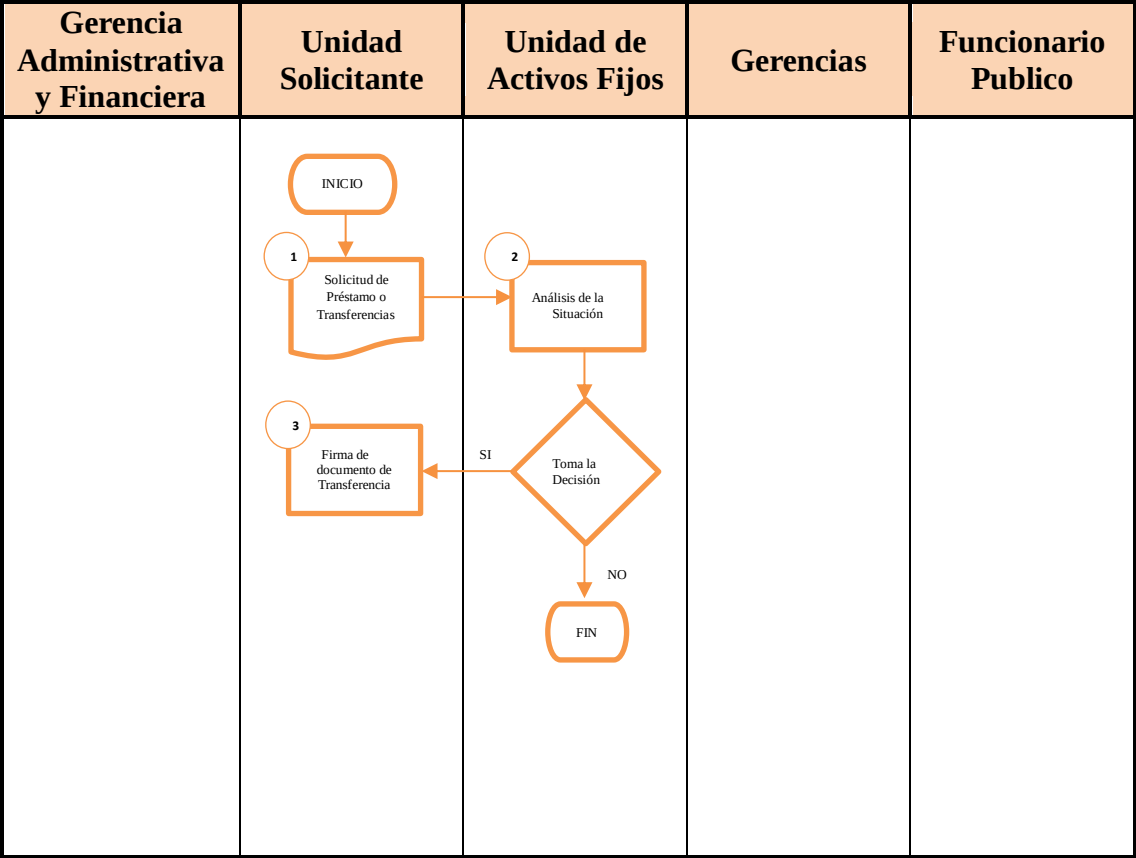
		dejando como constancia en forma escrita su conformidad mediante firma.	
Funcionario Público	6	Recibe todos los activos a su cargo previa verificación, generando la consiguiente responsabilidad, dejando como constancia en forma escrita su conformidad mediante firma.	Documento de Custodia de Activos Fijos
Unidad de activos fijos	7	Para controlar la distribución y clasificación de los bienes, el departamento de Activos Fijos cuenta con un Sistema de Identificación Interna Mediante Códigos.	
		TRANSFERENCIAS Y PRESTAMOS Los Bienes que por razones de utilidad y urgencia permanente sean necesarios tanto en las unidades de nivel central como las unidades desconcentradas, podrán ser transferidos usando la siguiente metodología.	
Unidad solicitante	8	Los bienes que por razones de utilidad y urgencia eventual sean necesarios en otras unidades podrán ser prestados en un plazo máximo de un año, llenando un Formulario, siguiendo la siguiente metodología: 1. Solicitud al Jefe de la Unidad, justificando la necesidad del bien. 2. Disponibilidad del bien y aceptación por parte del responsable. 3. Firma de un formulario de Préstamo por parte del funcionario que presta y del que recibe el bien con visto bueno Jefe de la unidad. Haciendo conocer a la unidad de Activos Fijos para sus registro en el sistema.	Solicitud de préstamo o transferencia de Formulario de aprobación. Formulario de préstamo o transferencia.
Unidad de activos fijos	9	BAJA DE ACTIVOS Para promover el rendimiento efectivo de los bienes en servicio, evitando su deterioro incontrolado, averías u otros resultados indeseables que pongan en riesgo la conservación del bien, las unidades deberán solicitar el mantenimiento preventivo y/o correctivo a los técnicos respectivos.	
Unidad solicitante	10	Los gabinetes de computación, laboratorios, deben solicitar el mantenimiento preventivo mediante una nota por lo menos una vez al año a los diferentes técnicos con los que cuenta la institución.	Solicitud de mantenimiento preventivo.
Unidad de activos fijos	11	Las unidades que necesiten mantenimiento correctivo de uno o varios bienes lo harán mediante un formulario, a los técnicos de cada área. Los activos que se encuentren en mantenimiento al momento de la verificación, los responsables tienen la obligación de contar con el formulario respectivo, caso contrario serán considerados como faltantes.	Formulario de mantenimiento correctivo

Unidad solicitante	12	En el caso de que el bien por una o varias causas no pueda ser arreglado, deben devolver del bien con un informe técnico, recomendando la baja correspondiente.	Informe técnico de la situación del activo
Unidad de activos fijos	13	La baja de bienes no se constituye en una modalidad de disposición sino de exclusión de un bien en forma física y de los Registros Contables de la empresa, bajo las siguientes causales: a) Enajenación o venta b) Hurto, robo ó pérdida fortuita y desmantelamiento c) Mal estado ó deterioro físico, obsolescencia d) Demolición y Remodelación total ó parcial de edificaciones, exceptuando el terreno. g) Siniestros.	

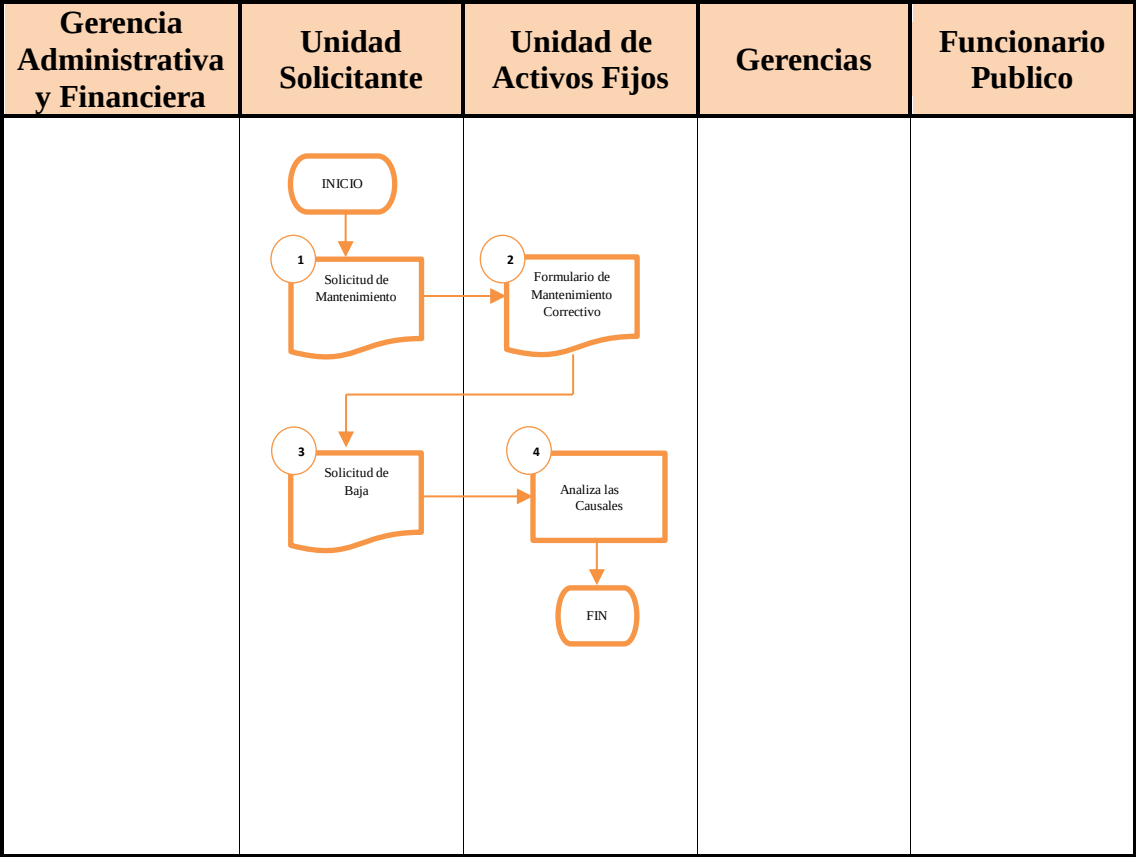
PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACION DE ACTIVOS FIJOS



**PROCEDIMIENTOS PARA LA TRANSFERENCIA Y PRESTAMO DE
ACTIVOS FIJOS**

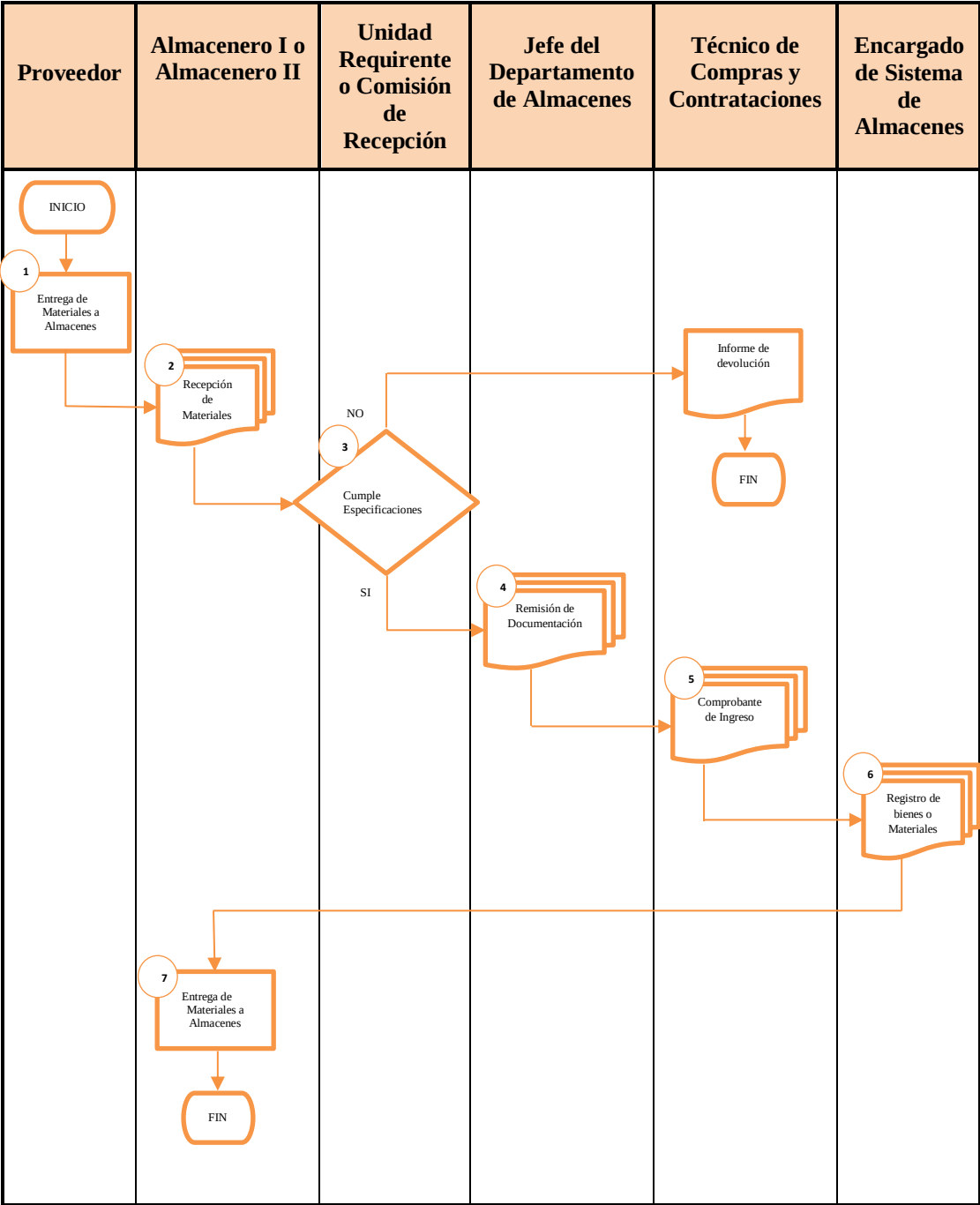


PROCEDIMIENTO PARA LA BAJA DE ACTIVOS FIJOS



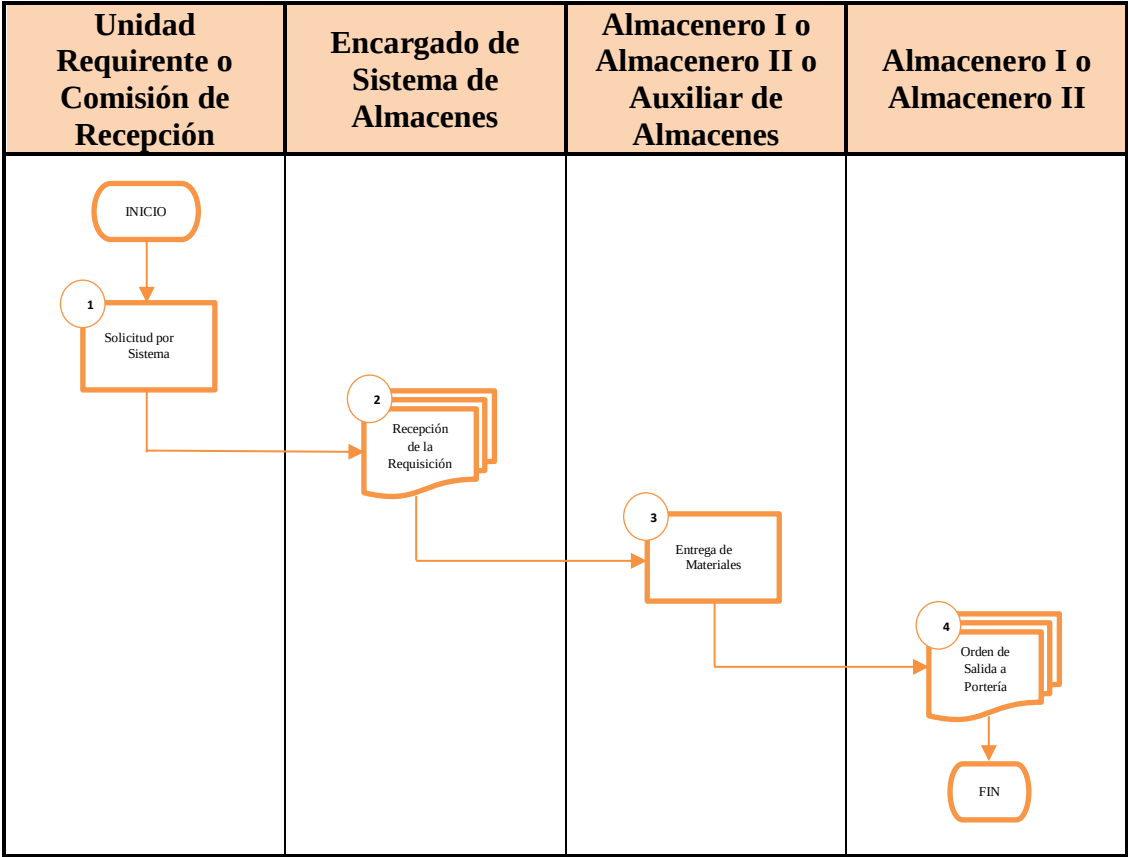
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA GAF		Código:		
			Fecha de Aprobación:		Pág. N°1
			DÍA: 18	MES: 10	AÑO: 2012
SUB GERENCIA DE ALMACENES					
PROCEDIMIENTO DE INGRESO DE MATERIALES A ALMACENES					
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO					
Guiar sobre los procedimientos para sistematizar las operaciones y lograr una administración eficiente en el registro, control y uso de los activos fijos y de esta manera tener una información real y actualizada de los activos de la institución.					
PROCEDIMIENTO					
RESPONSABLE	PASOS	DESCRIPCION DE ACTIVIDAD	DOCUMENTOS		
Proveedor	1	Entrega de Bienes y Materiales.	Orden de compra o Contrato.		
Almacenero I o Almacenero II	2	El bien material adjudicado es retirado o recibido, previa verificación de cumplimiento de la cantidad y especificaciones.	Nota de entrega por parte del proveedor la cual es sellada, fecha y firma del que recepciona.		
Unidad requirente o comisión de recepción	3	Aceptación del bien o materiales en caso de ser rechazado se envía un informe al departamento de compras y contrataciones para su devolución al proveedor.	Planilla de aceptación de especificaciones técnicas de la unidad requirente o informe de conformidad de los miembros de la comisión de recepción.		
Jefe del departamento de Almacenes	4	Remisión de la información al Sub Gerente de Compras y Contrataciones.	Nota de entrega y planilla de especificaciones técnicas o informe de conformidad.		
Técnico de Compras y contrataciones	5	Generación de comprobantes	Orden de compra, gastos de recepción con su factor (cantidades y precios) y la orden de ingreso		
Encargado de sistema de almacenes	6	Registro de almacén destino, ubicaciones, ítems, cantidad y unidad de medida en el módulo de almacenes.	EOC Entrada por orden de compra generando en el momento de almacenes SICAF. Una vez firmado se envía una copia al Sub Gerencia		
Almacenero I o Almacenero II	7	Clasificación y ubicación de los bienes y/o materiales.	Llenado de Kardex		

PROCEDIMIENTO PARA EL INGRESO DE MATERIALES



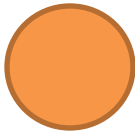
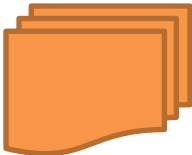
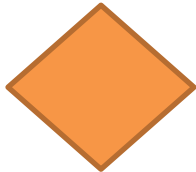
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA GAF		Código:		
				Fecha de Aprobación:		Pág. N°1
				DIA: 18	MES: 10	AÑO: 2012
SUB GERENCIA DE ALMACENES						
PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD Y ENTREGA DE BIENES Y MATERIALES A ALMACENES						
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO						
Guiar sobre los procedimientos de solicitud y entrega de materiales para realizar las operaciones y lograr una administración eficiente en la entrega de los mismos						
PROCEDIMIENTO						
RESPONSABLE	PASOS	DESCRIPCION DE ACTIVIDAD	DOCUMENTOS			
Unidad Requirente	1	Solicita los bienes o materiales mediante su centro de costo y usuario asignado.	PIM "Pedido Interno de Materiales" PMO "Pedido Materiales Obras" PSI "Pedido Seguridad Industrial" SAL "Salida General".			
Encargado de Sistemas de Almacenes	2	Carga la requisición al módulo de almacenes SICAF.	Genera, Imprime y Firma la requisición sea esta un PIM, PMO, PSI o SAL. Entrega el documento al Almacenero I, Almacenero II o Auxiliar de Almacenes.			
Almacenero 1, Almacenero II o Auxiliar de Almacenes	3	Entrega de bienes o materiales a la unidad requirente o micro empresa.	PIM, PMO, PSI o SAL. Firma del despachante y del que recibe.			
Almacenero I o Almacenero II	4	Envío de un detalle especificando la descripción, cantidad y N° del PMO y obra, de los bienes o materiales a retirar de almacenes.	Formulario "Orden de Salida de Material de Depósitos de Almacenes."			

PROCEDIMIENTO PARA LA SOLICITUD Y ENTREGA DE BIENES Y MATERIALES



SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LOS DIAGRAMA DE FLUJOS

Los símbolos son una especie de lenguaje convencional con los que se designan o representan ideas, acciones o conceptos. Para el desarrollo de este documento se utilizó la siguiente simbología:

Símbolos		Descripción
	Inicio-Final	El inicio o final de un procedimiento se representa por medio de una figura elíptica.
 	Proceso u Operación	Las operaciones, procesos, revisiones o verificaciones del procedimiento se representan por medio de un círculo o rectángulo. Por ejemplo se prepara información, examina y /o comprueba algo del trabajo ejecutado, firma de documentos, se llena un formato, se maneja una máquina, etc.
	Documento	La utilización de un documento, solicitud, sobre que se genere o salga del procedimiento se representa por medio de la figura a la izquierda.
	Múltiple Documento	La utilización de Múltiples documentos, formularios y hojas en una operación se presentan por medio de la figura a la izquierda.
	Decisión o Alternativa	Indica un punto dentro del flujo donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones se presenta por medio de un rombo.