

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1.- Estrategia.-

1.1.1.- Definición de Estrategia.-

De manera introductoria, en la segunda etapa de la investigación, pasaremos a analizar de manera más detallada la definición de estrategia. Según Samuel Certo y Paul Peter nos dan la siguiente definición:

Estrategia se define como: “La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente”¹

De la misma manera los autores Arthur Thompson, J. Lonnie Strickland y John Gamble, nos dan el siguiente concepto de estrategia:

“Es el plan de acción de la administración, para operar el negocio y dirigir sus operaciones”²

Analizando los conceptos obtenidos por ambos autores, llegamos a la conclusión de que para la institución (CODEPEDIS-TARIJA), en la cual desarrollamos este trabajo de investigación. Es la definición de los autores Arthur Thompson, J. Lonnie Strickland y John Gamble, porque esta institución brinda apoyo a todos sus integrantes en todos los campos posibles con los que cuenta, (área legal, capacitación, etc.)

Entonces, entendemos que: Estrategia es el plan que guía o encamina a una organización al logro de objetivos secuenciales, en el corto plazo y que a su vez conlleva al logro de objetivos mayores a largo plazo.

¹ Samuel Certo y Paul Peter, “Dirección Estratégica”, Pág. 6.

² Arthur Thompson, J. Lonnie Strickland y John Gamble, “Administración Estratégica”, Pág. 3.

1.1.2.- Definición de Administración Estratégica.-

Es de vital importancia tener muy en claro la definición correcta de lo que es la administración estratégica. De tal manera hacemos mención de la definición desarrollada por Samuel Certo y Paul Peter:

“Es un proceso continuado, reiterativo y transfuncional, dirigido a mantener a una organización en su conjunto, acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve”³

Según los autores Arthur A. Thompson, J. Lonnie Strickland y John E. Gamble, nos dan el siguiente concepto de Administración Estratégica:

“La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con lo que los administradores hacen crecer su negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional”⁴

Del mismo modo de acuerdo a las definiciones obtenidas, sacamos la conclusión de que la definición de los autores, Arthur A. Thompson, J. Lonnie Strickland y John E. Gamble, es la que en la actualidad se busca aplicar en la institución en la que se desarrolla este trabajo de investigación. Porque la institución en su objetivo principal, busca satisfacer las necesidades básicas y sobre todo de integración de sus miembros a la sociedad.

En este sentido sacamos una breve conclusión. Diremos entonces que, la administración estratégica, está dirigida a la mantención y desarrollo de una organización en un ambiente cambiante, complejo y competitivo.

³ Samuel Certo y Paul Peter, “Dirección Estratégica”, Pág. 9.

⁴ Arthur Thompson, J. Lonnie Strickland y John Gamble, “Administración Estratégica”, Pag.4.

1.1.3.- Tipos de Estrategias.-

Según los autores Arthur Thompson, J. Lonnie Strickland y John Gamble, existen 5 tipos de estrategia, los cuales sirven para el crecimiento de la organización:

“1) Estrategia de bajos costos generales, 2) Estrategia de diferenciación amplia, 3) Estrategia de mejores costos, 4) Estrategia de bajos costos dirigidos y 5) Estrategia de diferenciación dirigida”⁵

Según los autores Samuel C. Certo y J. Paul Peter, nos dicen que hay tres niveles en los que las organizaciones formulan sus estrategias:

“1) Estrategias a Nivel Empresarial 2) Estrategias a Nivel Funcional y 3) Estrategias Corporativas o de Múltiples Unidades de Negocios”⁶

Teniendo en cuenta de lo que dicen los autores, la mejor definición que se podemos sacar es lo que dicen los autores Samuel C. Certo y J. Paul Peter, porque la institución CODEPEDIS-TARIJA, busca que sus miembros estén satisfechos con la atención y apoyo que les proporcionan y brindan, para que así puedan desenvolverse con mayor facilidad ante la sociedad, y no estén marginados.

De esta manera, decimos que una misma estrategia, no se adecúa a todas las empresas tanto productivas como de servicio, si no que cada cual deberá buscar la combinación de estrategias, las cuales le permitan desarrollarse con mayor eficiencia, en el logro de sus objetivos propuestos.

⁵ Arthur Thompson, J. Lonnie Strickland y John Gamble, “Administración Estratégica”, Pág. 134.

⁶ Samuel C. Certo y J. Paul Peter, “Dirección Estratégica”, Pág. 83.

1.2.- La Estructura Organizacional.-

1.2.1.- Definición de la estructura organizacional.-

Una parte importante de la organización formal, es una estructura definida que establece los medios o conductos a través de los cuales se ejerce autoridad, responsabilidad, relaciones y el cumplimiento de las actividades, de acuerdo al ordenamiento lógico de los niveles formales e informales. Y utilizamos la definición de B. Brow Warren y J. Mobweg Denis, que mencionan lo siguiente:

“La estructura, los objetivos pretenden mantener una relación de medios afines, es decir la estructura de una organización debería facilitar el logro de sus objetivos”⁷

De manera similar José-Carlos Jaramillo, define a la estructura organizacional de la siguiente manera:

“La estructura de una empresa es el modo de dividir la misma, en unidades más pequeñas y de establecer las relaciones de dependencias entre estas”⁸

La definición proporcionada por el autor José Carlos Jaramillo, creemos que es la que representa a la estructura actual y la que pretende enriquecer la institución CODEPEDIS-TARIJA. Porque en la actualidad se encuentra dividida en departamentos especializados en brindar apoyo de diferente índole, como ser capacitaciones especiales para personas invidentes o con poca visibilidad, personas sordomudas, con algún grado de impedimento físico, etc.

Teniendo los dos anteriores conceptos, podemos deducir que: La estructura organizacional se define, como los patrones prescritos del comportamiento, relacionados con el trabajo que se establecen deliberadamente para conseguir los objetivos organizacionales.

⁷ B. Brow Warren y J. Mobweg Denis, “Teoría de la Organización y la Administración”, Pág. 118 – 120.

⁸ José Carlos Jaramillo, “Dirección Estratégica”, Pág. 176.

1.2.2.- Tipos de Estructura.-

Existen varios tipos de estructura, en los cuales las organizaciones basan sus actividades productivas o de servicios, para el logro de sus objetivos institucionales u organizacionales, de los cuales podemos mencionar los más utilizados.

De acuerdo con José-Carlos Jaramillo:

“En términos generales hay cuatro tipos de estructura: La Estructura Funcional, La Estructura Territorial, La Estructura Divisional y La Estructura Matricial”⁹

Consideramos que para mayor variedad en el trabajo que se realiza, no debemos basarnos solo en la teoría emitida por un solo autor, sino más bien, en diversas definiciones desarrolladas por varios autores.

1.2.2.1.- Estructura Vertical.-

Según los autores Don Hellriegel, Susan E. Jackson y John W. Slocum, nos dicen que la estructura vertical:

“Facilita la comunicación entre empleados y departamentos para que se puedan realizar las metas de la organización”¹⁰

Una estructura vertical tiene las características de ser variable, tiene un enfoque clásico contemporáneo, con una unidad de mando y un solo jefe, vigente pero con flexibilidad, autoridad y responsabilidad, facultad del puesto para la toma de decisiones, con aceptación de autoridad, intervalo de control, con no más de 6 subordinados, que depende de la situación, que tiene concentración de autoridad y poder en la cima piramidal organizacional.

⁹ José-Carlos Jaramillo, “Dirección Estratégica”, Pág. 178.

¹⁰ Don Hellriegel, Susan E. Jackson y John W. Slocum, “Administración”, Pág. 361.

De acuerdo al análisis desarrollado en un principio por los investigadores que desarrollan este trabajo, podemos resumir que este tipo de estructura no es utilizada en la actualidad por CODEPEDIS-TARIJA, debido a que este modelo de estructura es utilizado más en organizaciones de unidad de mando como la policía y unidades militares, por sus características de rigidez de autoridad.

1.2.2.2.- Estructura Horizontal.-

Según los autores Don Hellriegel, Susan E. Jackson y John W. Slocum, nos dicen que la estructura horizontal:

“La base para un buen diseño organizacional depende de que las personas trabajen juntas en la organización, debiendo ser capaces de comprender sus fortalezas y limitaciones”¹¹

Este modelo de estructura es la que actualmente es utilizada por la institución que está siendo sujeta de nuestro estudio de investigación. Debido a que las unidades que en ella trabajan están orientadas todas en su conjunto al logro de su objetivo principal, la cual es la de proporcionar servicio a sus miembros en todos los campos posibles.

Este tipo de estructuras, tienen también un enfoque clásico contemporáneo, que fundamenta sus bases en la división del trabajo, necesaria para incrementar la productividad, para el enriquecimiento y engrandecimiento institucional, enfocándose más en la departamentalización, con actividades especializadas y en la cual están agrupadas en departamentos.

¹¹ Don Hellriegel, Susan E. Jackson y John W. Slocum, "Administración", Pág. 368.

1.2.2.3.- Estructura Lineal.-

Según Guillermo Gómez Ceja la estructura lineal se define como:

“Es aquella en que la autoridad y la responsabilidad se transmite integralmente por una sola línea para cada persona o grupo; en este sistema cada individuo obedece a un solo jefe”¹²

De modo similar Idalberto Chiavenato, define a la organización lineal como:

“La denominación lineal obedece al hecho de que entre el superior y los subordinados, existen líneas directas y únicas de autoridad y de responsabilidad. En esta organización sencilla, piramidal, cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área, puesto que las líneas de comunicación se establecen con rigidez”¹³

Esta estructura no se adecúa con las características de la institución CODEPEDIS-TARIJA. Porque no tiene unidades solidas de mando, sino que al contrario la departamentalización de sus unidades, son flexibles y que interactúan entre sí para brindar un mejor servicio de apoyo a sus miembros.

En síntesis podemos deducir que este tipo de estructura, no obstante de respetar la unidad de mando, no delimita con claridad la responsabilidad, los canales de autoridad rutinaria, así mismo obstaculiza el desarrollo de la especialización con la consecuente sobre carga de áreas. Esta forma de organización es conocida originalmente como de tipo **“Militar”**.

¹² Luis Marcelo Castrillo Estrada, “Tesis – Diseño de un Modelo Organizacional Para la Mueblería e Industrial Jerez”, Pág. 16.

¹³ Idalberto Chiavenato, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Pág. 253 – 254.

1.2.2.4.- Estructura Funcional.-

La estructura funcional está definida de la siguiente manera por Anderson R. G.:

“Es aquella que aplica a cada tarea, el principio de especialización de las funciones, pero la falta de visualización en la definición de la autoridad y responsabilidad, como consecuencia de la excesiva especialización, constituye una de sus principales desventajas”¹⁴

De igual manera Idalberto Chiavenato define a la organización funcional como:

“La Organización Funcional, es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea”¹⁵

La definición de Idalberto Chiavenato es la que está siendo aplicada por la institución, porque cada departamento tiene una determinada función que realiza en la institución.

Podemos decir entonces que la estructura funcional se caracteriza por la facultad que tiene un superior sobre determinados procedimientos, relacionados con la ejecución de funciones emprendidas por el personal de distintas unidades.

1.3.- Diseño de organizaciones.-

El diseño organizacional se refiere al patrón global de la relación laboral formal. Está formado por estándares relativos a las relaciones sobre quien deberá trabajar con quien, y como deberá conducirse dentro de la empresa, establecidos en documentos escritos, tales como reglamentos, procedimientos, deberes y diagrama de organización.

¹⁴ Luis Marcelo Castrillo Estrada, “Tesis – Diseño de un Modelo Organizacional Para la Mueblería e Industrial Jerez”, Pág. 17.

¹⁵ Idalberto Chiavenato, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Pág. 257.

Según Idalberto Chiavenato, nos da una definición de Diseño de Organización:

“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”¹⁶

De acuerdo a la definición de Idalberto Chiavenato, creemos que esta definición se adecua a la institución CODEPEDIS–TARIJA. Porque todas sus unidades departamentales coordinan sus funciones orientadas a una meta en común la cual es de brindar apoyo y asesoramiento a sus miembros.

La toma de decisiones está desarrollada por el directorio de CODEPEDIS–TARIJA, la cual coordina con todos los departamentos con los que cuenta la institución.

El diseño de la organización, significa el proceso mediante el cual los gerentes crean una estructura de tareas de autoridad. El proceso es de toma de decisiones, por medio del cual se evalúan los beneficios relativos de estructuras alternas de tareas y autoridad. El proceso puede ser explícito o implícito; puede ser de una sola vez o de desarrollo, lo puede llevar a cabo un solo gerente o un equipo de gerentes. Estructura se refiere a las relaciones relativamente fijas, existentes entre los puestos en una organización.

Es necesario el diseño organizacional, porque el mismo, ayuda a formular los objetivos, y a determinar los niveles de responsabilidad de los funcionarios de la empresa.

Así mismo es fundamental la estructura organizacional, para la toma de decisiones, ya que a través de los mismos se van a poder evaluar los beneficios de las tareas y de la autoridad existente. Se considera que es también muy importante ya que mediante un diseño apropiado se van a analizar las relaciones entre los empleados y los problemas si los existieran para resolverlos con prontitud y eficiencia, mejorando el desempeño de las actividades a desarrollar.

¹⁶ Idalberto Chiavenato, “Administración de Recursos Humanos”, Pág. 7.

1.3.1.- División del trabajo.-

La división del trabajo es fraccionar una tarea, de modo que un individuo sea responsable y realice un conjunto limitado de actividades y no toda la tarea. Muchas empresas u organizaciones, lo mismo que los departamentos de una compañía, son pequeñas cuando nacen.

Según los autores B. J. Hodge, Willam P. Anthony y Lawrence M. Gales, hacen mención que:

“Adam Smith (1723 – 1790), Demostró que se podía obtener más eficiencia, mediante la división y especialización de la mano de obra”¹⁷

De la misma manera el autor Stephen P. Robbins, nos brinda el concepto de división del trabajo como:

“El Término Especialización del Trabajo o División del Trabajo, es para describir el grado en el cual están divididas las tareas, en trabajos separados en la organización”¹⁸

Entonces concluimos que: La división del trabajo es importante para lograr una especialización adecuada en la organización, que determine una adecuada asignación de responsabilidades a los trabajadores.

Como anteriormente mencionamos, en la institución CODEPEDIS-TARIJA, cada departamento tiene una función específica, especializada en brindar apoyo y asesoramiento a sus miembros, y que también se encargan de conseguir herramientas, (sillas de rueda, muletas, viviendas, etc.), para que así puedan desenvolverse con mayor facilidad ante la sociedad.

¹⁷ B. J. Hodge, Willam P. Anthony y Lawrence M. Gales, “Teoría de la Organización – Un Enfoque Estratégico”, Pág. 21.

¹⁸ Stephen P. Robbins, “Comportamiento Organizacional”, Pág. 478.

Es importante fraccionar las tareas para que el funcionario tenga la responsabilidad de cumplir con las tareas asignadas por un superior dentro de un determinado puesto que se le es asignado. Asimismo se puede señalar que la división del trabajo es ventajosa porque se realizará una identificación de las tareas a desempeñar, donde cada uno de los funcionarios irá a contribuir a los objetivos trazados.

1.3.2.- Departamentalización.-

Idalberto Chiavenato nos brinda la siguiente definición:

“Es un medio de asignar actividades y de agruparlas, mediante la especialización de los órganos, con el fin de obtener mejores resultados en conjunto, que los conseguidos al repartir indiscriminadamente todas las actividades y tareas posibles de una organización entre todos sus órganos”¹⁹

Al igual que Chiavenato, Stephen P. Robbins nos brinda el siguiente concepto: Menciona que la departamentalización:

“Es la base que se utiliza para agrupar los puestos”²⁰

Coincidimos con la definición de Idalberto Chiavenato, porque en la institución en la cual desarrollamos este trabajo, vemos que la asignación de las actividades, están divididas en unidades especializadas, que brindan apoyo, asesoramiento y capacitación.

Podemos decir entonces que, en el trabajo que se va a desarrollar, es importante agrupar las actividades y tareas de acuerdo a las funciones que desempeñan cada uno de los funcionarios, para de esta forma establecer una compatibilidad de las mismas, y determinar el grado de dependencia para delegar autoridad suficiente y responsabilidad en cada uno de los departamentos.

¹⁹ Idalberto Chiavenato, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Pág. 290.

²⁰ Stephen P. Robbins, “Comportamiento Organizacional”, Pág. 480.

1.3.2.1.- Tipos de Departamentalización.-

Existen básicamente cuatro formas de departamentalización.

1.3.2.1.1.- Departamentalización Funcional o por Funciones.-

Idalberto Chiavenato define a este tipo de departamentalización como:

“También denominada departamentalización funcional (por áreas funcionales), consiste en agrupar actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales, desarrolladas en la empresa”²¹

También Stephen P. Robbins nos brinda un concepto de departamentalización funcional, en la que cita que:

“La Departamentalización Funcional busca lograr economías de escala, al colocar gente con habilidades y orientaciones comunes en unidades comunes”²²

El concepto de Stephen P. Robbins, está más adecuado a empresas productoras y con fines de lucro, porque ellas son las que se basan en las economías de escala, para el incremento de sus utilidades; que para la institución CODEPEDIS-TARIJA no es la adecuada, ya que sus actividades están basadas a brindar servicio sin fines de lucro, y miden sus beneficios en razón de la satisfacción de las personas con algún grado de discapacidad o del porcentaje de integración dentro de nuestra sociedad actual.

Entonces coincidimos con la definición de Idalberto Chiavenato, porque la institución agrupa sus actividades en sus determinados departamentos, porque cada uno de estos cuenta con una función específica, en la institución.

²¹ Idalberto Chiavenato, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Pág. 292.

²² Stephen P. Robbins, “Comportamiento Organizacional”, Pág. 480.

En este entendido diremos entonces que: Este tipo de departamentalización es la agrupación de actividades comunes u homogéneas para formar una unidad de organización. Los puestos se pueden agrupar de acuerdo a las funciones de la organización, tales como: producción, marketing (mercadeo), finanzas, contabilidad y personal.

1.3.2.1.2.- Departamentalización Territorial o Geográfica.-

Volvemos a hacer mención de una cita de Idalberto Chiavenato, en la que define a la departamentalización geográfica como:

“Requiere la diferenciación y la agrupación de las actividades, de acuerdo con el área donde se ejecutará el trabajo, o el área de mercado que cubrirá la empresa”²³

Stephen P. Robbins, se refiere a que la departamentalización territorial o geográfica, es utilizada por empresas u organizaciones en las que:

“Los clientes de una organización están esparcidos en una gran área geográfica, y tienen necesidades similares basadas en su ubicación”²⁴

De acuerdo a las características de la institución CODEPEDIS-TARIJA a nivel departamental, creemos que este tipo de departamentalización está siendo aplicada, ya que cada región perteneciente al departamento, tiene una determinada unidad regional, con la que cuenta con su determinado directorio. Con la que nos lleva a la conclusión de coincidir con la definición de Stephen P. Robbins.

Es otro método de establecer grupos, sobre la base de zonas geográficas. La lógica es que todas las actividades en un área o zonas dadas, se deben asignar a un gerente, quien estaría a cargo de todas las operaciones en esa zona geográfica en particular.

²³ Idalberto Chiavenato, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Pág. 301.

²⁴ Stephen P. Robbins, “Comportamiento Organizacional”, Pág. 481.

Entonces, la departamentalización territorial es utilizada por empresas que cubren grandes áreas geográficas y cuyos mercados son extensos.

1.3.2.1.3.- Departamentalización por Producto o Servicio.-

La departamentalización por producto o servicio es utilizada por empresas que dividen sus principales actividades en la producción o en los servicios que ofrecen.

Pero para una mejor comprensión Idalberto Chiavenato nos dice que:

“Esta departamentalización se basa en los productos fabricados o en los servicios prestados por la organización”²⁵

Según los autores James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly nos dan la siguiente, definición de Departamentalización por Productos o Servicio:

“Esta forma de organización permite al personal desarrollar una pericia total en la investigación, fabricación y distribución de una línea de productos”²⁶

Idalberto Chiavenato es quien nos brinda una definición que se adecúa más con las características que encontramos en CODEPEDIS-TARIJA, al realizar este trabajo de investigación.

Podemos decir entonces que: La agrupación de las actividades de la organización por productos o línea de productos, o por servicios específicos o especializados; facilita el empleo de la tecnología, de las máquinas y equipos, del conocimiento y de la mano de obra, la cual permite intensificar o concentrar los esfuerzos, de modo significativo la eficiencia de la organización.

²⁵ Idalberto Chiavenato, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Pág. 297.

²⁶ Gibson James, Ivancevich John y Donnelly James, “Organizaciones”, Pág. 251.

1.3.2.1.4.- Departamentalización por Clientes.-

Esta forma de departamentalización es utilizada en instituciones o empresas que clasifican a sus clientes y las agrupan de acuerdo a un patrón común.

Para una mayor comprensión hacemos uso de la cita emitida por Stephen Robbins, que dice:

“Es el agrupamiento de actividades, con base en características comunes de los clientes”²⁷

Esta división está basada en la clientela, y se emplea en algunos tramos, como ser las instituciones educativas, prestamos en un banco comercial, la venta de ropa para caballeros y ropa para jóvenes, etc.

1.3.2.2.- Herramientas Administrativas.-

El estudio de la ciencia administrativa, ha posibilitado el desarrollo de un gran número de herramientas que contribuyen al logro de una efectiva sistematización, tanto en el área administrativa, como en el área operativa.

Dentro de estas herramientas se encuentran los organigramas y los manuales, instrumentos importantes en el sistema de información de toda organización.

1.3.2.2.1.- Organigrama.-

Existen varias formas para señalar el nombre con que se presenta la estructura de una empresa. Así reciben el denominativo de Carta de Organización, Diagrama, Cuadro de Organización, Cartograma y Organigrama.

Dentro del lenguaje administrativo, el término “ORGANIGRAMA” es el más usado.

²⁷ Stephen P. Robbins, “Comportamiento Organizacional”, Pág. 481.

Por lo tanto Raúl Saroca y Carlos Ferrari nos dicen que organigrama es:

“La representación geográfica, simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización. Es por lo tanto, la representación de la forma en que están dispuestas y relacionadas sus partes”²⁸

De la misma manera Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, Autores del libro “Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante”, el organigrama es una:

“Representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación”²⁹

Para Enrique B. Franklin, el organigrama es:

“La representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”³⁰

Según Jack Fleitman, organigrama se define como:

“La representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría, etc.”³¹

²⁸ Saroca Raúl Ferrari Carlos, “organizaciones”, Pág. 5.

²⁹ Ferrel O. C.Hirt Geoffrey, Leticia Ramos, Marianel Adriaenséns y Miguel Ángel Flores, “Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante”, Pág. 243.

³⁰ Enrique B. Franklin, “Organización de Empresas”, Pág. 78.

³¹ Jack Fleitman, “Negocios Exitosos”, Pág. 246.

Simón Andrade, nos proporciona la siguiente definición de organigrama:

“Expresión gráfica o esquemática de la estructura organizativa de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc.”³²

En la actualidad CODEPEDIS–TARIJA, cuenta con un organigrama estructurado, la cual busca enriquecer con el presente trabajo de investigación de acuerdo a los resultados que se ha de obtener.

Entendemos entonces que: El organigrama debe ser un instrumento de gestión, para los directivos, gerentes, y no una simple fotografía de la estructura; por ello creemos que su utilización debe ser fundamentalmente práctica, y se comprende la necesidad, de que el organigrama se halle perfectamente actualizado.

1.3.2.2.2.- Manual de Funciones y Organización.-

El manual de función y organización, constituye otra herramienta útil en el ordenamiento de una empresa, y según menciona Vicente L. Perel, ya que tiene por objeto:

“Decirle a cada jefe, por escrito lo que se espera de él; en materia de funciones, tareas, responsabilidad, autoridad, comunicaciones e interrelaciones dentro de la empresa”³³

Existe un manual de funciones y procedimientos en las que se establecen las tareas a realizarse, funciones y asignaciones, de manera escrita en esta institución, desarrollada en gestiones anteriores, la que de acuerdo al crecimiento en los últimos años, tanto en los departamentos y puestos de trabajo que fueron incrementados en la institución, ve que es necesario una actualización, en las funciones que se han de realizar.

Debemos mencionar también que especifica claramente las relaciones de cargo en todos los niveles. En resumen, contienen una breve descripción de políticas y objetivos.

³² Simón Andrade, “Diccionario de Economía”, Pág. 448.

³³ Vicente L. Perel, “Teoría y Técnicas de Administración”, Pág. 491.

1.3.2.3.- Diseño de Organización.-

En la práctica sabemos que en el enfoque moderno de la organización, se hace hincapié en que no existe una estructura única que se ajuste a las necesidades de toda empresa.

Por lo que nos vemos en la necesidad de aclarar esta idea a través del concepto emitido por los autores Kast Freemont y Roserrweig, en la que mencionan:

“El concepto de diseño de organización, implica el proceso de propiciar las relaciones y crear la estructura para lograr fines organizacionales. Por lo tanto, la estructura es el resultado del proceso de diseño. La estructura de la organización tiene una orientación prescriptiva y de acción; está adecuada para resolver problemas y mejorar el desempeño”³⁴

Los autores Newton Margulies y Anthony P. Raia, nos dan el concepto de diseño de organización desde la perspectiva de considerar una organización como un sistema, en la que mencionan que:

“El desarrollo organizado es esencialmente un enfoque de sistemas, con vistas al conjunto total de relaciones funcionales e interpersonales en los organismos”³⁵

Entonces, es de ahí la necesidad que la responsabilidad de planeación, en el diseño de la organización, está en manos del director, o en muchas empresas, están en manos del departamento de asesoría especializada. Por lo que la decisión de modificación, conservación o actualización de la estructura de la organización, deberá ser bien definida por ser una de las decisiones más difíciles, como lo mencionan los mismos autores en la siguiente cita:

³⁴ Luis Marcelo Castrillo Estrada, “Tesis – Diseño de un Modelo Organizacional Para la Mueblería e Industrial Jerez”, Pág. 28.

³⁵ Newton Margulies y Anthony P. Raia, “Desarrollo Organizacional”, Pág. 14.

“Una buena estructura no puede producir por sí misma un buen comportamiento, así como una buena constitución, no garantiza buenos presidentes, pero una mala estructura hace imposible el buen comportamiento, no importando cuan capaces sean los administradores en lo individual”³⁶

Según los autores James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly nos dan su definición de Diseño de la Organización:

“Diseño de la organización, significa el proceso mediante el cual los gerentes crean una estructura de tareas y de autoridad”³⁷

El proceso es de toma de decisiones, por medio del cual los gerentes, evalúan los beneficios relativos de estructuras alternas de tareas y autoridad.

CODEPEDIS–TARIJA, debido a las características de las funciones que desarrolla, que es el de brindar el servicio a la sociedad con características especiales, se adecúa con la definición emitida por los autores Kast Freemont y Roserrweig, que mencionan, que no todas las instituciones u organizaciones pueden contar con una misma base estructural sino que más bien deben diseñar su propia estructura, de acuerdo con las funciones y características con las que cuenta.

1.3.2.4.- Requerimiento y Diseño del Puesto.-

Debido a que las personas invierten gran cantidad de tiempo en el trabajo, es importante diseñar los puestos de trabajo de manera tal que las personas se sientan satisfechas con respecto a su labor.

³⁶ Patricia Majluf Kuncar, Claudia Uzqueda Vargas, “Tesis – Diseño Organizacional de la Superintendencia Forestal en el Departamento de Tarija”, Pág. 27.

³⁷ Gibson James, Ivancevich John y Donnelly James, “Organizaciones”, Pág. 244.

Pero es importante hacer notar que no es precisamente un diseño lo que se quiere hacer, sino una evaluación que permita mejorar el puesto de trabajo en términos de contenido, función y relación, y que responda a las siguientes preguntas, según Koontz O'Donnell.

“1.- ¿Qué es lo que se tiene que hacer en ese puesto?

2.- ¿Cómo se lleva a cabo?

3.- ¿Qué antecedentes de conocimientos, actitudes y capacidades se requiere, dado que los puestos no son estáticos?”³⁸

En función a estas preguntas y otras, se puede analizar los puestos, para encontrar respuestas que permitan mejorar el mismo, acorde a los requerimientos y necesidades de la empresa, pudiendo responder a estas preguntas, haciendo uso de entrevistas, cuestionarios y la observación directa.

Por consiguiente, entenderemos a la entrevista como la relación directa del trabajador con el evaluador del puesto en forma oral, que nos permitirá obtener la información de primera mano.

Y el cuestionario, como es un conjunto de preguntas escritas, ordenadas, que nos permitirá la obtención de información primaria.

Para diseñar el lugar de trabajo, Stephen P. Robbins recomienda que:

“Específicamente, se debe observar como la cantidad de espacio de trabajo, su arreglo o distribución y el grado de privacía que proporciona, afectan el desempeño y la satisfacción de un empleado”³⁹

³⁸ Luis Marcelo Castrillo Estrada, “Tesis – Diseño de un Modelo Organizacional Para la Mueblería e Industrial Jerez”, Pág. 29.

³⁹ Stephen P. Robbins, “Comportamiento Organizacional”, Pág. 530.

Basándonos en las dos definiciones obtenidas, podemos decir que los dos nos dan una orientación para no rediseñar los puestos de trabajo, sino más bien de enriquecerlos, para la satisfacción personal, en el cumplimiento de sus labores, a tiempo de brindar ayuda y satisfacción en las necesidades de las personas que son miembros de la institución.

1.3.3.- Teoría de Reglamentos.-

1.3.3.1.- Concepto de Reglamento.-

Según la información obtenida en internet y publicada por la Página Web www.mailxmail.com:

Reglamento se entiende en forma general como:

"Un conjunto ordenado de reglas y conceptos que se dan por una autoridad competente para realizar la ejecución de una ley o para el régimen interior de una dependencia, empresa, o corporación"⁴⁰

Existe una base de reglamentos en la institución CODEPEDIS-TARIJA, en la cual enmarca sus actividades, para el logro de sus objetivos institucionales.

1.3.3.2.- Función del Reglamento.-

De acuerdo con la información recolectada a través de internet, obtuvimos el siguiente concepto de función del reglamento:

"La finalidad del reglamento es facilitar la aplicación de la ley, detallándola y operando como instrumentos idóneos para llevar a efecto su contenido. Los reglamentos son reglas, y solo tendrán vida y sentido de derecho, en tanto se deriven de una norma legal a la que reglamentan en la esfera administrativa"⁴¹

⁴⁰ Charles Larsson, www.mailxmail.com, Publicado en internet 22/05/09.

⁴¹ Charles Larsson, www.mailxmail.com, Publicado en internet 22/05/09.

CAPITULO II
DIAGNOSTICO
(MARCO PRÁCTICO)

2.1.- Análisis de las Relaciones de CODEPEDIS-TARIJA con otras instituciones.-

El Decreto Supremo N° 1678 de la Persona con Discapacidad y su Decreto Reglamentario N° 24807, establece la creación del Comité Departamental de la Persona con Discapacidad de Tarija, (CODEPEDIS-TARIJA) como entidad Descentralizada de la Prefectura del Departamento.

La institución CODEPEDIS-TARIJA hace las gestiones con la Gobernación para que así ellos puedan dar el presupuesto que la institución requiera, y así pueda realizar proyectos para el bien de las Personas con Discapacidad, y la Ley 3691 es el motor de todo esto, es para que así CODEPEDIS-TARIJA pueda realizar todos los proyectos que requiere.

La institución CODEPEDIS-TARIJA tiene algunos convenios firmados con:

- * Fundación ANET (Ayuda a Niños Especiales de Tarija). Esta fundación está encargada, de ayudar a todos los niños especiales, ayudándoles a valerse por sí mismo.
- * Proyectos CERFI (Centro de Rehabilitación Física e Intelectual) y el RBC (proyecto Rehabilitación en el Barrio y la Comunidad).
- * Con el Municipio de Tarija, lo cual posibilita que los trabajadores con discapacidad que están trabajando en el parqueo municipal, puedan seguir trabajando y expandirse en toda el área urbana.
- * Con la U.A.J.M.S. cuenta con un convenio con dos facultades, para la organización de pasantías y la realización de trabajos de investigación, las facultades con las que cuenta un convenio son: con la Facultad de Humanidades (que es solo con la carrera de Derecho), y con

la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras (con sus carreras respectivas de Administración de Empresas, Contaduría Pública y Economía).

* Con la U.P.D.S. para que así estos puedan realizar sus trabajos de pasantías y de investigaciones de trabajo, en todas las carreras de la Universidad.

* Tiene una relación directa con la UMADIS (Unidad Municipal de Atención de las personas con Discapacidad), lo cual esta institución es a nivel jurisdiccional del municipio.

* Tiene una relación directa con el CEDES, Ministerio de Salud.

* Con instituciones que ayudan al Programa de Registro Único Nacional de las Personas con Discapacidad (PRUN PCD), lo cual este programa es a nivel nacional.

* Con la Federación Departamental de la Persona con Discapacidad, y sus asociaciones.

2.2.- Análisis de la Institución.-

El presente Trabajo de Investigación, permite evaluar la situación actual de la institución mediante la recopilación de documentación e información (trabajo de campo) coherente, con el fin de elaborar una propuesta de estrategia administrativa que se traduzca en el establecimiento de una estructura eficiente, a través del análisis de la institución CODEPEDIS-TARIJA, las actividades, servicios prestados, organización, base de datos y sus recursos humanos.

El desarrollo del diagnóstico comprende el análisis 2008, 2009 y 2010 (debido a la carencia de registro de datos de gestiones anteriores), como el uso de herramientas administrativas de acuerdo a la necesidad del análisis realizado.

Así mismo antes de ingresar al estudio del diagnóstico se realizara una breve exposición de los antecedentes y naturaleza de la institución en estudio, para luego introducirnos al análisis Interno (micro) de la organización.

2.2.1.- Antecedentes.-

En fecha 15 de diciembre de 1995 se promulga la ley 1678 de la Persona con Discapacidad. Dicha norma, establece el capítulo II, Artículo 2º como su finalidad: “Normar los procesos destinados a la habilitación, rehabilitación, prevención y equiparación de oportunidades de las personas discapacitadas, así como su incorporación a los regímenes de trabajo, educación, salud y seguridad social con seguros de corto y largo plazo”.

También esta Ley en su Capítulo V, Artículo 17º prevé para su ejecución y aplicación la constitución del Comité Nacional de la Persona con Discapacidad (CONALPEDIS). Este ente es normativo y supervisor del proceso global del abordaje de la problemática de la persona con discapacidad.

Para su cumplimiento en los departamentos, la Ley 1678 a través de su Decreto Reglamentario 24807 de fecha 04/08/1997, establece la creación de los Comités Departamentales de la Persona con Discapacidad (CODEPEDIS). En su concordancia con las mismas funciones y atribuciones del CONALPEDIS en el campo operativo y circunscrito a su ámbito territorial.

En el marco de su estatus de máxima autoridad en materia de discapacidad el CONALPEDIS y los CODEPEDIS, ha promovido conjuntamente con otras instituciones la Ratificación de la Convención Interamericana para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidad. La cual se constituye como la Ley N° 2344 ratificada por el Congreso de la República en fecha 26 de abril de 2002, facultando al CONALPEDIS y los CODEPEDIS a “La prevención y eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad y propiciar su plena integración en la sociedad”.

Los CODEPEDIS son entidades descentralizadas dependientes presupuestariamente de la Gobernación del Departamento (anteriormente prefectura), son directorios donde participan los siguientes con un representante: Salud, Educación, Trabajo (Estado), un representante de ONG`s y/o Obras de la Iglesia y cuatro de las personas con discapacidad.

El Directorio del CODEPEDIS-TARIJA fue posesionado por primera vez el 20 de enero de 1997, durante la gestión del Ing. Víctor Calabi, Prefecto del Departamento. Posteriormente se produjeron las siguientes ratificaciones y cambios de periodo:

El 15 de octubre de 1997, por el Dr. Oscar Zamora Medinacelli (Ratificación).

El 3 de diciembre de 1999, por el Dr. Rafael Canedo Trigo (Ratificación).

El 22 de mayo de 2003. Por el Ing. Paúl Castellanos (Periodo 2003-2008).

El 25 de junio de 2008, por el Dr. Mario Cossío Cortez (Periodo 2008-2013).

Fue el segundo en constituirse en nuestro país. La aprobación oficial de la constitución y asignación presupuestaria del CODEPEDIS-TARIJA es formalizada a través de la Resolución Prefectural N° 145/02. Esto da lugar a la elaboración del Reglamento de Organización, Funcionamiento y Procedimientos Internos del Directorio-CODEPEDIS, que es aprobado por la Gobernación, mediante Resolución N° 020/2003, en el marco establecido por la Ley 1678 y la D.S. 24807.

Con la finalidad de cumplir con lo estipulado para el funcionamiento del Directorio, la Resolución Prefectural 020/2003, establece que se renueve el Directorio del CODEPEDIS por el periodo de 5 años. Este nuevo periodo corresponde del 2003 hasta el 2008, habiendo sido su posicionamiento el 23 de marzo del 2003 por el Ingeniero Paul Castellanos, Prefecto y comandante del Departamento de Tarija.

Las necesidades de los seres humanos hacen que las normativas estén en permanente evolución. En este contexto el CODEPEDIS-TARIJA, tiene nuevos desafíos y responsabilidades como máxima instancia en materia de discapacidad. La prevención de las discapacidades, en este año ha tenido vital trascendencia con la aprobación de la Ley 3022 de Aditiva de Acido Fólico (el 13 de abril del 2005), que permitirá llegar a prevenir defectos congénitos como Labio Leporino, Paladar Hendido, deficiencias en las extremidades y anomalías conotruncuales y de las vías urinarias y otros. Para lograr efectivamente la prevención, el CODEPEDIS-TARIJA debe impulsar campañas de concientización y sensibilización de la población para que pueda exigir la inclusión del ácido fólico en las harinas que se fabrica en el país y en el control de las harinas que son importadas.

En fecha 07 de abril del 2006, el Gobierno promulga el Plan Nacional de Igualdad y Equiparación de Oportunidades para PcD como una política de Estado.

Como mecanismo de operación se ha elaborado el Programa de Fondo Integral Para la Persona con Discapacidad (FIPcD), es el de fortalecer y dar asistencia técnica a las Instituciones Públicas y Privadas, Organizaciones y Asociaciones, para desarrollar un sistema de protección integral en educación, prevención y rehabilitación de PcD y a sus familias, a través de la implementación de proyectos, programas y actividades de inversión que irán a mejorar el nivel de vida y su incorporación en las diferentes actividades de la sociedad.

En el mes de julio de 2008 las Organizaciones de PcD a Nivel Nacional, inician un movimiento con la finalidad de obtener un bono económico. Para el efecto inicio paros, marchas, bloqueos, toma de instituciones, etc. lográndose que el Gobierno Nacional con el Poder Legislativo promulguen la Ley N° 3925, que elimina el financiamiento estatal a partidos políticos, agrupaciones ciudadanas y pueblos indígenas, en los años electorales y no electorales. Crea el Fondo Nacional de Solidaridad y Equidad a favor de los discapacitados, financiado con un aporte anual de Bs. 40.000.000, con recursos provenientes del Tesoro General de la Nación.

El CODEPEDIS-TARIJA, tiene una nueva normativa que beneficiará a las personas con discapacidad y cuyos recursos necesariamente tendrán que dirigirse a la atención de demandas como la vivienda, centros de rehabilitación, acceso a créditos para microempresas, fomento y apoyo a la formación educativa, implementación de la política de inserción laboral obligatoria y fortalecimiento institucional.

*** MISION Y VISION DE CODEPEDIS**

Misión:

Promover e impulsar acciones conjuntas con diferentes sectores de la sociedad para el cumplimiento de la Ley No 1678 de la Persona con Discapacidad (PcD), su Decreto Supremo (Reglamentario) No 24807, la Ley No 2344 Convención Interamericana para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las PcD, la Ley No 3022 de Aditiva de Acido

Fólico, la Ley 3691 Fondo Integral para la PcD, el D.S. No 29608 de Integración Laboral, el D. S. No 0252 que reglamenta la Ley 3925 y disposiciones legales conexas, basadas en el respeto a las diferencias, la tolerancia y la no discriminación en el ámbito de los once municipios y las seis provincias del departamento.

Visión:

Articular diferentes mecanismos para el establecimiento de políticas sociales y públicas a nivel departamental, destinadas al ejercicio pleno de los derechos y obligaciones de las Personas con Discapacidad (PcD).

2.2.2.- Análisis de la Organización.-

Una institución que actúa en bien y al servicio de las personas discapacitadas, que durante décadas (por no decir siempre), fueron discriminadas en todos los espacios y niveles sociales; en tal sentido los beneficios sociales que CODEPEDIS-TARIJA como institución busca, es el de reducir la discriminación de dichas personas por la sociedad, habilitarlas y rehabilitarlas para un desenvolvimiento más adecuado dentro de nuestro medio.

En este sentido se hace necesario un constante mantenimiento y readecuación de las actividades institucionales, de acuerdo a los cambios que se dan en el medio en el que se desenvuelve o aprovechar las oportunidades que se podrían identificar, para el bien del sector poblacional, al cual brinda su apoyo. Para lo cual se realizó un cuestionario a todo el personal de la institución, tanto al personal administrativo, al personal de apoyo administrativo, como al personal técnico, con el objetivo de poder conocer, y de determinar si realmente conocen:

Funciones

Tareas

Dependencia

Cargos

Estructura de la Organización

Otros

2.2.2.1.- Análisis de la Planeación.-

La institución CODEPEDIS-TARIJA, al ser una institución no gubernamental, dependiente presupuestariamente de la Gobernación del Departamento, el cual realiza su planeación anual y presupuestaria a través de su directorio y solicitando una aprobación por parte de la Gobernación del Departamento dentro del POA de cada gestión.

Pero una institución, sin importar su naturaleza, ya sea lucrativa o no, de servicio o productiva, debe tener en cuenta y conocer las amenazas y oportunidades que se le presenta en el ambiente en el cual se desenvuelve, las fortalezas y debilidades que tiene como institución, tener sobre todo una visión y conocimiento amplio de sus objetivos y metas y desarrollar estrategias ya sean reactivas y en el mejor de los casos proactivas que le permitan liderar en el mercado, en las actividades que desarrolla.

Para ello debe desarrollar estrategias institucionales los cuales tengan como propósito implementar proyectos de impacto.

2.2.2.2.- Análisis del cuestionario.-

El presente cuestionario se aplico a todo el personal de la institución CODEPEDIS-TARIJA, es decir que fueron encuestados el 100% del personal de la institución, como ser: Plantel Administrativo, Técnico y de Apoyo Administrativo.

La institución cuenta con 26 trabajadores, entre Administrativos, Técnicos y Administrativos de Apoyo, más la Directora del CODEPEDIS, menos 7 miembros del directorio.

Total 26 trabajadores = 100% de la población en estudio.

Para el presente trabajo de investigación, como se menciono con anterioridad, utilizamos el método de investigación exploratoria, debido a las características de la institución y el propósito de este trabajo.

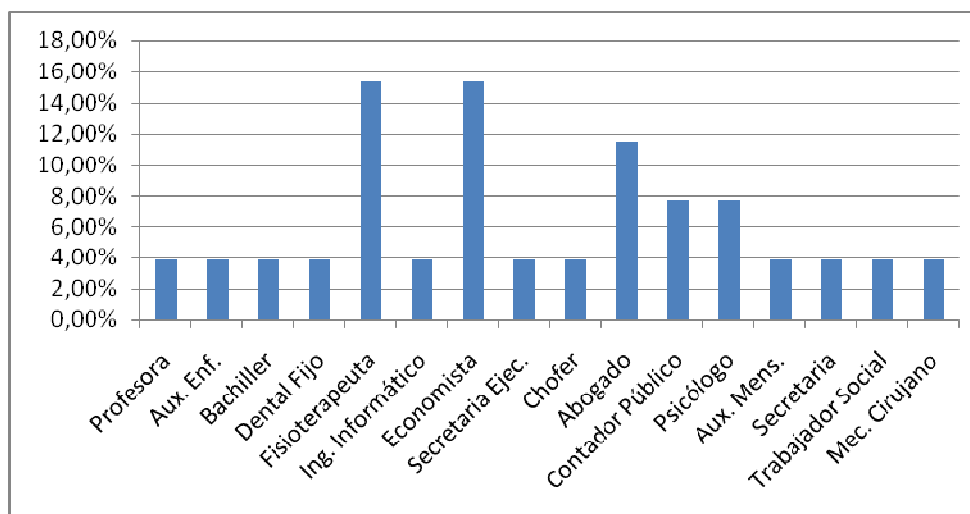
Las funciones, tareas, dependencia de cada cargo, nos permiten realizar el siguiente análisis, del cuestionario realizado por el personal de la institución, como ser:

1.- Profesión: En el actual manual de funciones de la institución, **No Específica** que profesión o conocimientos específicos debe de tener la persona que ocupa cada puesto de trabajo, dentro de la institución. El único requisito que se pudo observar es que el cargo de **Director Ejecutivo** debe recaer en un miembro de la Federación Tarijeña de las Personas con Discapacidad. Resaltamos en este punto que algunas personas de la institución ejercen realmente su profesión, sino que están designadas en otras áreas dentro de CODEPEDIS.

Tabla N° 2.1

Profesión	N°	%	Profesión	N°	%
Profesora	1	3,84 %	Chofer	1	3,84 %
Aux. Enf.	1	3,84 %	Abogado	3	11,53 %
Bachiller	1	3,84 %	Contador Público	2	7,69 %
Dental Fijo	1	3,84 %	Psicólogo	2	7,69 %
Fisioterapeuta	4	15,38 %	Aux. Mens.	1	3,84 %
Ing. Informático	1	3,84 %	Secretaria	1	3,84 %
Economista	4	15,38 %	Trabajador Social	1	3,84 %
Secretaria Ejec.	1	3,84 %	Mec. Cirujano	1	3,84 %

Gráfica N° 2.1



A través de la siguiente tabla y gráfica, observamos las profesiones de cada trabajador dentro de la institución. Observamos también que la mayoría del personal, son Economistas y Fisioterapeutas (4 de cada profesión), 3 abogados, 2 Contadores Públicos y 2 Psicólogos, y 1 persona de profesiones diferentes.

2.- Cargo que ocupa en la Institución: En esta encuesta analizamos los cargos que tienen los funcionarios dentro de la institución, de acuerdo al nivel jerárquico al cual corresponden, en comparación con lo que especifica el actual reglamento interno y su organigrama vigente, para el funcionamiento de sus diferentes áreas o departamentos.

Tabla N° 2.2

Nivel	Cargo	Manual de Funciones	Observaciones
Superior	Directora Ejecutiva	Coordinador General	Esta encargada de todo el personal de la institución CODEPEDIS.
De Apoyo	Secretaría Chofer	Stria. Dir. Ejec. Chofer	Estos cargos son de apoyo al nivel superior y a toda la institución.
Téc. Operativo			
Área Social	Trab. Social Inter. Señas	Departamento Social	En el manual de funciones no se especifica los cargos que recaen en este departamento. El cargo de intérprete de señas no está incluido en el organigrama.
Área Legal	Asesor Legal Abogado	Departamento Legal	El Asesor Legal es el encargado de este departamento. El Manual no especifica el N° de abogados.
Área Adm.	Administradora Contadora	Administrador Departamento Finanzas	Encargado de controlar la jornada laboral. Encargado de elaborar la ejecución presupuestal, flujos de caja y la contabilidad.
Área Prevención y Rehabilitación	Director de CERFI Médico 4 Fisioterapeutas 2 Psicólogos	Equipo Transdisciplinario de Orientación y Calificación	Encargado de Coordinar el desarrollo de actividades en función a los objetivos. En el manual no se especifica los cargos que recaen en este departamento.

	Aux. Mensajería		
Prog. Dptal. Nacional			
Programa FIPCD	Coord. PFIPCD. 2 Téc. PFIPCD.	Departamento de Programas y Proyectos	Encargados de identificar, formular y elaborar programas y proyectos.
	Asesor Legal de PFIPCD.	Departamento Legal	El manual de funciones no lo reconoce en esta área.
	Portero.	Área de Personal de Apoyo	El manual de funciones no lo reconoce en esta area.
PRUNPCD-II	Resp. del SIPRUNPCD	Departamento de Programas y Proyectos	Encargado del registro y elaboración de una base de datos.
	Resp. del SIPRUNPCD	Departamento de informática	Encargado de la carnetización de las personas con discapacidad (PcD).
	Limpieza y Té Secretaria	Área de Personal de Apoyo	Estos cargos no figuran en su organigrama vigente.

Con esta tabla determinamos los cargos que ocupa el personal de la institución, a qué nivel jerárquico pertenecen, y a qué departamento corresponden de acuerdo a su manual de funciones vigente.

En este punto resaltamos las graves falencias que tiene la institución en identificar y clasificar los cargos que tiene CODEPEDIS-TARIJA, este tipo de falencias, en representar gráficamente su organigrama que no tiene mucha relación con su manual de funciones, se considera un impedimento muy significativo a nivel institucional para el logro adecuado de sus objetivos propuesto, porque crea un clima de incertidumbre y desorientación al momento de identificar los lazos de dependencia o de subordinación al momento de delegar funciones, en los diferentes cargos que hay en la institución.

3.- Funciones que realiza dentro de la institución:

Para conocer las funciones que desempeñan los trabajadores dentro de la institución, y si están en concordancia con las especificadas en el manual de funciones y poder determinar si se conoce con claridad las funciones que se espera de cada trabajador en cada puesto de la institución.

Realizaremos el análisis de las Funciones que se desarrollan dentro de la institución, de acuerdo a los Niveles Jerárquicos con los que cuenta CODEPEDIS-TARIJA, basándonos en el Manual de Funciones, debido a que existe bastante incoherencia con el organigrama que fue aprobado por el directorio y que está en actual vigencia.

Dicho análisis comenzará desde:

Nivel Superior, en donde se encuentran los cargos de: El Directorio y la Directora Ejecutiva.

El Nivel Administrativo, se encuentran los cargos de: Administradora y Coordinador General, en este nivel se encuentra también la Secretaria Ejecutiva, que es la encargada de realizar el trabajo secretarial de apoyo al nivel Superior y Administrativo.

Nivel Técnico, se encuentran los encargados técnicos de los distintos departamentos con los que cuenta la institución, como ser: Departamento Social, Departamento Informática, Departamento Legal, Departamento Finanzas, Departamento de Programas y Proyectos.

Nivel Operativo, que se detalla a continuación por departamentos:

*Departamento Social: con los cargos de: Trabajadora Social e Intérprete de Lenguaje de Señas; y el Equipo Transdisciplinario de Orientación y Calificación, donde están los cargos de: Coordinador del CERFI, que tiene a su cargo: Psicólogos, Fisioterapeutas, Medico.

*Departamento Informática: Informático.

*Departamento Legal: Abogados.

*Departamento de Finanzas: Administradora, como encargada del departamento y todo el personal de CODEPEDIS; y Contadora.

*Departamento de Programas y Proyectos: Coordinador General, como encargado del departamento, y Economistas.

*Personal Administrativo de Apoyo: Donde se encuentran los cargos de Comunicador Social, Secretaria, Chofer, Mensajero, Sereno y Limpieza.

NIVEL SUPERIOR

3.1.- Coordinador General (Directora Ejecutiva)

Tabla N° 2.3

MANUAL DE FUNCIONES	FUNCIONES QUE REALIZA
GENERALES	GENERALES
Coordinar y gestionar proyectos, programas, convenios con entidades públicas y privadas.	Programar y autorizar.
Elaborar informes mensuales del avance físico-financiero de los proyectos y programas que ejecuta CODEPEDIS-TARIJA.	Desarrollar proyectos y programas a favor de la población con discapacidad.
Realizar el seguimiento y evaluación permanente de todas las áreas de CODEPEDIS.	
ESPECIFICAS	ESPECIFICAS
Elaborar y proponer estrategias en el CODEPEDIS para satisfacer las necesidades y obstáculos de las personas con discapacidad.	Autorizar los procesos de contratación.
Coordinación permanente de todas las actividades relacionadas de la institución con el Director Ejecutivo de CODEPEDIS.	Licitación de los programas y proyectos del CODEPEDIS-TARIJA.
Coordinar actividades, programas, proyectos con las áreas dependientes de CODEPEDIS.	

NIVEL ADMINISTRATIVO

3.2.- Administradora

Tabla 2.4

MANUAL DE FUNCIONES	FUNCIONES QUE REALIZA
GENERALES	GENERALES
Presentación de informes escritos mensuales de las actividades económicas y financieras del CODEPEDIS.	Administración de los recursos financieros y recursos humanos de la institución.
Encargado de manejar la caja chica de CODEPEDIS.	
Apoyar en cualquier actividad relacionada con la atención a las personas con discapacidad que llegan a la institución.	
ESPECIFICAS	ESPECIFICAS
Controlar la asistencia del personal asignado a la oficina permanente y otro personal dependiente del CODEPEDIS.	
Inventariar los bienes de la oficina.	
Firmar los cheques para el desembolso de fondos en forma conjunta con el Director Ejecutivo.	

Son las funciones que desempeña la persona que se encuentre a cargo de la administración de la institución CODEPEDIS-TARIJA, que están inmersas en el reglamento de organización, funcionamiento y procedimientos internos del CODEPEDIS-TARIJA.

La Administradora en coordinación con la Directora Ejecutiva y los miembros de Directorio, son los cargos que representan el 1º y 2º Nivel Máximo de CODEPEDIS-TARIJA, y son los encargados de realizar la Toma de Decisiones más importantes con relación a la institución, y que a su vez la Administradora es la encargada de controlar la jornada laboral de todo el personal de la institución. En esta pregunta en particular, la Administradora no especifica las funciones que el manual de funciones determina para este cargo, por lo que se deduce que no se conoce con claridad dichas especificaciones.

3.3.- Coordinador General

Tabla N° 2.5

MANUAL DE FUNCIONES	FUNCIONES QUE REALIZA
GENERALES	GENERALES
	Planificar, evaluar y aprobar, programas y proyectos, a favor de la PcD.
ESPECIFICAS	ESPECIFICAS
	Realización, revisión y aprobación de procesos de contratación.
	Encargado SICOES.
	Supervisar el buen funcionamiento del PFIPCD.

Las funciones del Coordinador General son de controlar y coordinar las acciones y funciones de los diferentes departamentos con los que cuenta la institución. Y a la vez está encargado del departamento de Programas y Proyectos, con dos economistas Técnicos en Proyectos bajo su dependencia, del Programa de Fondo Integral para las Personas con Discapacidad (PFIPCD). Este cargo está considerado dentro del nivel Superior de la institución.

Las funciones del coordinador General no están especificadas en el manual de funciones, pero figura dentro del organigrama vigente de la institución. Este tipo de incoherencia deberá ser subsanada posteriormente.

3.4.- Secretaria de la Dirección Ejecutiva

Tabla N° 2.6

MANUAL DE FUNCIONES	FUNCIONES QUE REALIZA
GENERALES	GENERALES
Mantener la agenda al día del Director Ejecutivo.	Recepción de llamadas telefónicas.
Redactar cartas, oficios y documentos a instrucción expresa del Director Ejecutivo.	Atención a las personas con discapacidad.
Ordenar la documentación y bibliografía de la oficina permanente y el Directorio.	
ESPECIFICAS	ESPECIFICAS
Atender las comunicaciones telefónicas, correspondencia y correo electrónico del Director Ejecutivo y del Directorio del CODEPEDIS.	Realización de notas circulares.
Elaborar todas las actas, resoluciones y demás documentos emanados en la sesión del Directorio en coordinación con la Secretaría General y de Comunicación.	Orden de Servicio.
Citar por medio escrito y/o telefónico a las sesiones ordinarias y extraordinarias a los miembros del Directorio por instrucción expresa del presidente y/o Director Ejecutivo.	

Este cargo se encuentra en el nivel Superior, con funciones de apoyo, tanto al Directorio, Directora Ejecutiva, Administradora y al Coordinador General, con tareas que le son designadas por dichas autoridades.

Por la respuesta de la persona que ocupa este puesto en particular deducimos que falta un conocimiento, de las funciones detalladas en el manual.

NIVEL OPERATIVO

3.5.- Departamento Social (Trabajadora Social)

Tabla 2.7

MANUAL DE FUNCIONES	FUNCIONES QUE REALIZA
GENERALES	GENERALES
Elaboración y presentación de informes mensuales de las actividades del área al Director Ejecutivo.	Fortalecer a la institución con las acciones de Gestión Social.
Apoyar en cualquier actividad relacionada con la atención a las PcD.	Asistencia Social e Investigación Social.
Atender y hacer seguimiento de solicitudes de casos y denuncias de PcD.	
ESPECIFICAS	ESPECIFICAS
Elaborar los informes sociales de las PcD, que presenten solicitudes o denuncias.	Coadyuvar con las demandas y necesidades de los usuarios y familiares.
Mantener una base de datos estadísticos de los casos que atiende el CODEPEDIS.	
Recepcionar por escrito y verbalmente las solicitudes y denuncias de las PcD.	

Con esta encuesta determinamos las funciones que cumple la Trabajadora Social, en comparación a lo que el manual de funciones determina para este cargo.

Por la respuesta de la persona que ocupa este puesto en particular deducimos que falta un conocimiento, de las funciones detalladas en el manual.

3.6.- Equipo Transdisciplinario de Orientación y Calificación (Director del CERFI):

Tabla 2.8

MANUAL DE FUNCIONES	FUNCIONES QUE REALIZA
GENERALES	GENERALES
Orientación, tratamiento y seguimiento de las PcD.	Coordinar el desarrollo de actividades en función a los objetivos.
Atender y hacer seguimiento de las solicitudes de casos y denuncias de personas.	
Asistir y realizar calificación, valoración y rehabilitación de PcD.	
ESPECIFICAS	ESPECIFICAS
Diagnostico y valoración de la Discapacidad.	Elaboración de informes, reportes, circulares, instructivos.
Mantenimiento de una base de datos estadísticos de los casos que atiende el CODEPEDIS-TARIJA.	
Elaboración y presentación de informes mensuales de las actividades al responsable del área social.	

El Director del CERFI es quien está a cargo de este Departamento, que también tiene bajo su responsabilidad a 4 Fisioterapeutas, 2 Psicólogos y un Medico.

Este departamento es denominado también como Área de Prevención y Rehabilitación.

Por la respuesta de la persona que ocupa este puesto en particular deducimos que falta un conocimiento, de las funciones detalladas en el manual.

3.7.- Departamento de Informática (Ingeniero Informático)

Tabla 2.9

MANUAL DE FUNCIONES	FUNCIONES QUE REALIZA
GENERALES	GENERALES
Digitalización de la información de la institución en un archivo digital.	Registro y carnetización.
Coordinar y centralizar el manejo de las bases estadísticas de las Áreas de la institución.	
Encargado de la carnetización de las personas con discapacidad (PcD).	
ESPECIFICAS	ESPECIFICAS
Mantener una base de datos sistematizada de las personas con discapacidad.	Registro y carnetización de PcD.
Encargado del mantenimiento del equipo informático y otros de la institución.	Mantenimiento del Software.
El apoyo en cualquier actividad relacionada con la atención a las PcD.	

Este cargo realiza funciones para el programa “Sistema de Información del Programa de Registro Único Nacional de la Persona con Discapacidad” (SIPRUNPCD).

Por la respuesta de la persona que ocupa este puesto en particular deducimos que falta un conocimiento, de las funciones detalladas en el manual.

3.8.- Departamento Legal (Abogado):

Tabla N° 2.10

MANUAL DE FUNCIONES	FUNCIONES QUE REALIZA
GENERALES	GENERALES
Elaborar contratos y convenios interinstitucionales a petición del Director Ejecutivo de CODEPEDIS.	Asesoramiento legal institucional a la población.
Asistir y atender los casos y procesos de personas con discapacidad que hubieran sido derivados por el Director Ejecutivo y/o Presidente.	
Asesorar en temas generales del Directorio de CODEPEDIS, en función de su especialidad profesional al Presidente y Director Ejecutivo.	
ESPECIFICAS	ESPECIFICAS
Apoyar en cualquier actividad relacionada con la atención a las personas con discapacidad (PcD).	Informes legales para la institución.
Coordinar con las áreas correspondientes de la institución, las solicitudes y denuncias para su pronta solución.	Asesoramiento jurídico a CODEPEDIS.
Mantener una base de datos estadísticos de los casos que atiende el CODEPEDIS.	Atención, asesoramiento y seguimiento a procesos judiciales.

En este Departamento, el Asesor Legal es el que se encuentra a cargo de las funciones que se realizan, así como también tiene bajo su cargo 2 abogados más, el Abogado de CODEPEDIS y el Asesor Legal del PFIPCD.

3.9.- Departamento de Finanzas: Este departamento está conformado por la Administradora y Contadora de la institución.

3.10.- Departamento de Programas y proyectos (Coordinador PFIPCD)

Tabla N° 2.11

MANUAL DE FUNCIONES	FUNCIONES QUE REALIZA
GENERALES	GENERALES
Control, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos del CODEPEDIS en ejecución.	Planificar, evaluar y aprobar, programas y proyectos, a favor de la PcD.
Identificar, formular y elaborar programas y proyectos que beneficien a las PcD.	
Gestionar la captación de recursos para ejecución de proyectos de CODEPEDIS.	
ESPECIFICAS	ESPECIFICAS
Ejecutar las compras y adquisiciones que realiza el CODEPEDIS para su funcionamiento y trabajo.	Realización, revisión y aprobación de procesos de contratación.
Elaborar la documentación respaldatoria para el desembolso de fondos económicos de la cuenta corriente del CODEPEDIS.	Encargado SICOES.
Planificar el sistema de Administración Transparente de recursos económicos del CODEPEDIS.	Supervisar el buen funcionamiento del PFIPCD.

La persona encargada de este departamento es la que ocupa el cargo de Coordinador PFIPCD, en concordancia con el Coordinador de PRUNPCD y el Técnico PFIPCD.

3.11.- Área de Personal de Apoyo (Secretaría General)

Tabla N° 2.12

MANUAL DE FUNCIONES	FUNCIONES QUE REALIZA
GENERALES	GENERALES
Atender las comunicaciones telefónicas, correspondencia y correo electrónico de CODEPEDIS.	Recibir, enviar documentación, archivos.
Ordenar la documentación y bibliografía bajo su responsabilidad.	Control de asistencia al personal del PRUNPCD II.
Redactar cartas, oficios y documentos a instrucción del personal técnico administrativo del CODEPEDIS.	Elaborar cartas, circulares y otros.
ESPECIFICAS	ESPECIFICAS
Apoyar en cualquier actividad relacionada con la atención a las personas discapacitadas (PcD).	Elaborar y enviar cartas para técnicos de Proyectos.
Otras funciones que le encomiende el Director Ejecutivo en el ámbito de sus competencias.	Encargada de Almacén y compras menores.
	Archivo de documentos de PFIPCD.

Este cargo se encuentra como parte del nivel técnico operativo de apoyo, ya que cumple cualquier función que se le encomiende en el ámbito de sus competencias, desde el Directorio, hasta los jefes de cada Departamento.

3.12.- Mensajero

Tabla N° 2.13

MANUAL DE FUNCIONES	FUNCIONES QUE REALIZA
GENERALES	GENERALES
Organizar las labores de mensajería externa.	Mensajería.
Entregar y recoger en forma correcta y oportuna todo el material de mensajería.	El cuidado de la institución.
Colaborar en la producción y distribución de fotocopias, y material relativos.	
ESPECIFICAS	ESPECIFICAS
Funciones que le encomiende el Director Ejecutivo en el ámbito de sus actividades.	
El apoyo en cualquier actividad relacionada con la atención a las PcD.	

Este cargo se encuentra como parte del nivel técnico operativo de apoyo, ya que cumple cualquier función que se le encomiende en el ámbito de sus competencias, desde el Directorio, hasta los jefes de cada Departamento.

Por la respuesta de la persona que ocupa este puesto en particular deducimos que falta un conocimiento, de las funciones detalladas en el manual.

3.13.- Chofer

Tabla N° 2.14

MANUAL DE FUNCIONES	FUNCIONES QUE REALIZA
GENERALES	GENERALES
Traslado de Miembros del Directorio y personal Técnico-Administrativo.	El traslado del personal de la institución.
Encargado de la conducción del Vehículo de la institución.	
Encargado de la custodia del Vehículo de la institución, de la carga y descarga transportada.	
ESPECIFICAS	ESPECIFICAS
Limpieza y mantenimiento del Vehículo.	
Funciones que le encomiende el Director Ejecutivo en el ámbito de sus competencias.	
El de apoyar en cualquier actividad relaciona con la atención a las PcD.	

Este cargo se encuentra como parte del nivel técnico operativo de apoyo, ya que cumple cualquier función que se le encomiende en el ámbito de sus competencias, desde el Directorio, hasta los jefes de cada Departamento.

Por la respuesta de la persona que ocupa este puesto en particular deducimos que falta un conocimiento, de las funciones detalladas en el manual.

3.14.- Sereno (Portero de la institución)

Tabla N° 2.15

MANUAL DE FUNCIONES	FUNCIONES QUE REALIZA
GENERALES	GENERALES
Cuidado y mantenimiento de toda la infraestructura y bienes de CODEPEDIS.	Resguardo de la institución.
Impedir que personas ajenas a la institución ingresen a las instalaciones de la misma.	
Control del predio en horario nocturno.	
ESPECIFICAS	ESPECIFICAS
Apoyar en cualquier actividad relacionada con la atención a las PcD.	
Otras funciones que le encomiende el Director Ejecutivo.	

Este cargo se encuentra como parte del nivel técnico operativo de apoyo, ya que cumple cualquier función que se le encomiende en el ámbito de sus competencias, desde el Directorio, hasta los jefes de cada Departamento.

Por la respuesta de la persona que ocupa este puesto en particular deducimos que falta un conocimiento, de las funciones detalladas en el manual.

3.15.- Limpieza (Encargada de Limpieza y Te)

Tabla N° 2.16

MANUAL DE FUNCIONES	FUNCIONES QUE REALIZA
GENERALES	GENERALES
Limpieza de los ambientes y mobiliario de las oficinas de CODEPEDIS.	Servicio de limpieza y el té.
Realizar servicio de té para los funcionarios del CODEPEDIS, y personas que visitan las oficinas.	
ESPECIFICAS	ESPECIFICAS
El de apoyar en cualquier actividad que se relacione con la atención a las PcD	
Otras funciones que le encomiende el Director Ejecutivo, en el ámbito de sus competencias.	

Este cargo se encuentra como parte del nivel técnico operativo de apoyo, ya que cumple cualquier función que se le encomiende en el ámbito de sus competencias, desde el Directorio, hasta los jefes de cada Departamento.

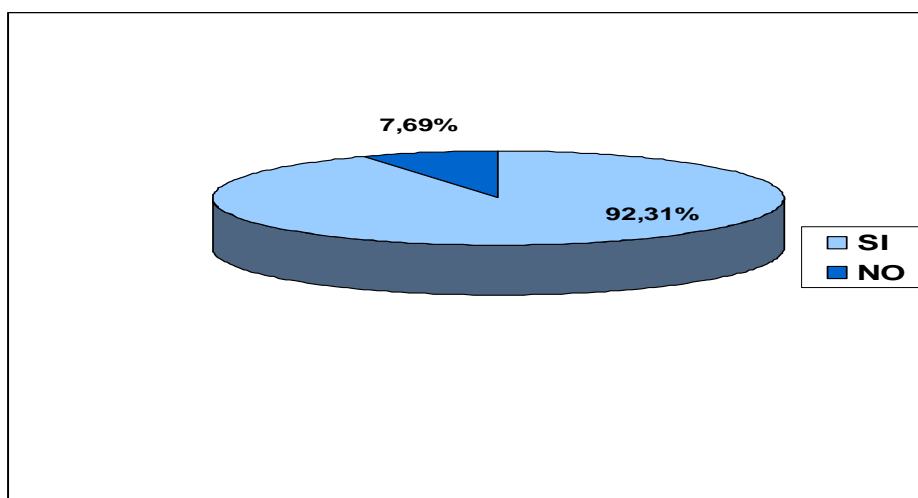
Por la respuesta de la persona que ocupa este puesto en particular deducimos que falta un conocimiento, de las funciones detalladas en el manual.

4.- ¿Usted cuenta con un inmediato superior?

Tabla N° 2.17

Respuestas	Frecuencia	%
Si	24	92,31 %
No	2	7,69 %

Gráfica N° 2.2



Del 100% de los trabajadores encuestados en la institución, 24 trabajadores, que es la mayoría reconocen que tienen un inmediato superior, porque en la institución CODEPEDIS-TARIJA, todos los niveles jerárquicos responden a una unidad de fiscalización desde el directorio y la Dirección Ejecutiva hasta los niveles inferiores, y solo 2 trabajadores no reconocen a un inmediato superior, debido a que no tienen en claro y no conocen el reglamento de organización y uno de ellos (el intérprete de señas), no figura en el organigrama que actualmente está en vigencia.

5.- ¿Qué cargo(s) ocupa(n), su(s) superior(es) dentro de la institución?

Tabla N° 2.18

Cargo del Encuestado	Superior Reconocido	Manual de Funciones
Dir. Ejecutiva	Directorio	Directorio
Administradora	Dir. Ejecutiva y Directorio	Dir. Ejecutiva y Directorio
Stria. Dir. Ejecutiva	Dir. Ejecutiva	Dir. Ejecutiva, Directorio y Administradora
Trab. Social	Dir. Ejecutiva y Coordinador de Proyectos	Dir. Ejecutiva y Coordinador General
Coordinador PFIPCD (General)	Dir. Ejecutiva	Dir. Ejecutiva
Responsable SIPRUNPCD	Dir. Ejecutiva	Dir. Ejecutiva y Coordinador General
Asesor Legal	No responde	Dir. Ejecutiva y Coordinador General
Contadora	Administradora	Dir. Ejecutiva y Coordinador General
Técnico PFIPCD	Coordinador PFIPCD	Dir. Ejecutiva y Coordinador General
Secretaria	Coordinador PFIPCD	Dir. Ejecutiva y Téc. Administrativos

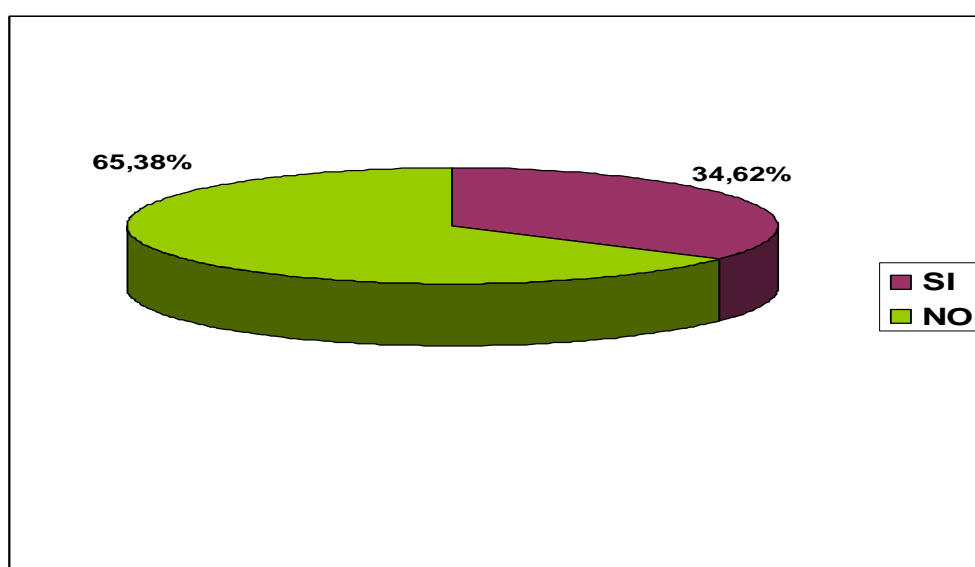
En esta encuesta se pudo determinar que los trabajadores reconocen a su inmediato superior jerárquico tal como se menciona en el manual de funciones que tiene aún vigencia.

6.- Cuenta usted con personal bajo su dependencia.

Tabla N° 2.19

Respuestas	Frecuencia	%
Si	9	34,62 %
No	17	65,38 %

Gráfica N° 2.3



De las 26 personas encuestadas, un tercio del personal dijeron que si cuentan con personal bajo su cargo y supervisan el trabajo de otros puestos dentro de la institución, y la mayoría, que no cuentan con personal bajo su cargo.

Esto refleja la cadena de mando que se estableció en la institución CODEPEDIS-TARIJA desde su creación, en relación a los lazos laborales designados para el funcionamiento de dicha institución, de acuerdo a los niveles jerárquicos preestablecidos en el organigrama o estructura orgánica de CODEPEDIS-TARIJA.

7.- ¿Con cuanto personal cuenta bajo su cargo?

Tabla N° 2.20

Cargo del Encuestado	Personal Dependiente	Organigrama
Dir. Ejecutiva	25	25
Administradora	1	1
Coordinador PFIPCD (General)	11	22
Responsable SIPRUNPCD	2	0
Asesor Legal	1	1
Técnico PFIPCD	0	2

Este cuadro refleja las relaciones de trabajo de las personas encargadas de supervisar las funciones de varios puestos laborales dentro de la institución.

Resaltamos que no existe mucha concordancia y conocimiento del organigrama, y la estructura no está muy bien definido, debido a que existe una incoherencia en las respuestas que nos proporcionaron y que en realidad el organigrama refleja otra información.

Queda demostrado entonces, que no existe similitud, en las respuestas obtenidas, debido a que existe una gran confusión y una aguda falta de conocimiento adecuado de la estructura orgánica de la institución, por parte de los trabajadores administrativos, técnicos y de apoyo administrativo de CODEPEDIS-TARIJA.

Consideramos que el continuo cambio y el desarrollo de nuevos proyectos dentro de la institución, crea este tipo de desinformación por parte del nuevo personal incorporado y de los superiores que traspasan las líneas establecidas en el organigrama, debido a que no se ejecuta una actualización de información por parte del alto mando para reducir este tipo de problemas, y que puede tener efecto en la eficiencia de la búsqueda de los logros institucionales, y en el desenvolvimiento de sus labores.

Otro aspecto identificado en la institución, es que CODEPEDIS-TARIJA desarrolla proyectos y programas con personal eventual a los cuales no considera como parte del personal debido a que tienen un contrato de servicios externos, a los que la institución compra sus servicios técnicos y profesionales de manera eventual e independiente.

8.- ¿Que funciones, desempeñan las personas a su cargo?

BASICAS

Tabla N° 2.21

Cargo	Funciones que Desempeña el Subordinado	Manual de Funciones
Asesor Legal	Atención y asesoramiento legal.	Asistir y atender los casos y procesos de personas con discapacidad.
Responsable SIPRUNPCD	Registro de certificados al Sistema.	No tiene personas bajo su cargo.
Coord. Proyecto (PDPD)	Colaboración a Coordinadora.	No existe este cargo en el manual de funciones.
Directora Ejecutiva	Planificar programas y proy. a PcD.	Planificar programas y proy. a PcD
Coordinador PFIPCD	Planificación, ejecución y buen funcionamiento del PFIPCD.	Planificar programas y proy. a PcD
Responsable Proy. RBC	Información y sensibilización.	No existe este cargo en el manual de funciones.
Director del CERFI	Evaluación Rehabilitación, sensibilización.	Orientación, tratamiento y seguimiento de las PcD.

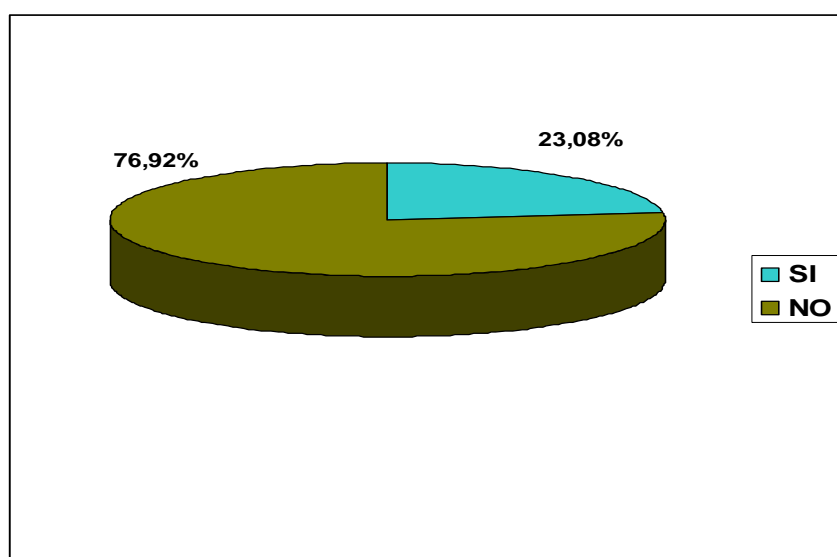
ESPECIFICAS

Tabla N° 2.22

Cargo	Funciones que desempeña el subordinado	Manual de Funciones
Responsable SIPRUNPCD	Registro de certificados al sistema y base de datos Dptal.	No cuenta con personas bajo su cargo.
Coord. Proyecto (PDPD)	Atenciones médicas.	No existe este cargo en el manual de funciones.
Coordinador PFIPCD	Programas, proyectos y procesos de contratación.	Elaborar el presupuesto y la parte financiera del POA.
Responsable Proyecto RBC	Información de los casos para su rehabilitación.	No existe este cargo en el manual de funciones.
Director del CERFI	Elaboración de informes.	Diagnóstico y valoración de la discapacidad.

9.- ¿Piensa usted que existe centralización a la hora de la toma de decisiones?**Tabla N° 2.23**

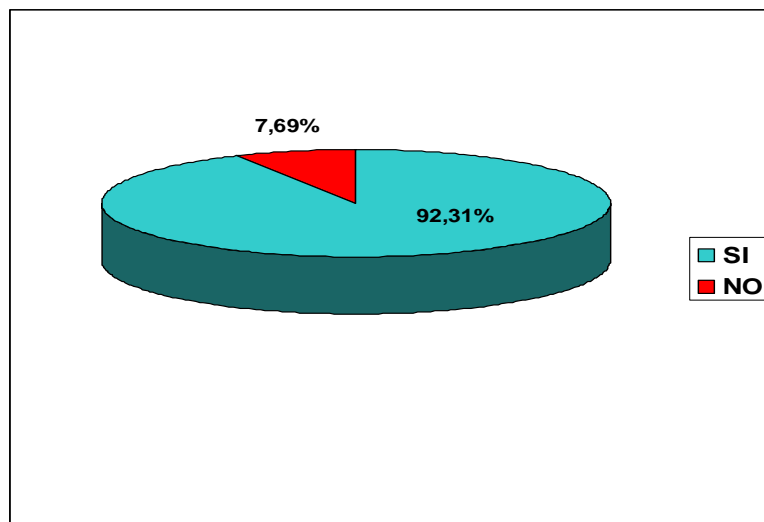
Respuestas	Frecuencia	%
Si	6	23,08 %
No	20	76,92 %

Gráfica N° 2.4

Del 100% del personal encuestado, la minoría del personal de la institución, dijeron que si existe centralización a la hora de la toma de decisiones, esto quiere decir consideran que, solo en el Directorio, la Directora Ejecutiva y la Administradora serían las personas encargadas de la toma de decisiones en la institución; y la mayoría dijeron que no existe centralización a la hora de decisiones en la institución. En su mayor parte, el personal de CODEPEDIS-TARIJA, considera que las decisiones son tomadas, considerando las opiniones y consideraciones de los encargados de cada departamento.

10.- ¿Toma usted decisiones en el cargo que realiza?**Tabla N° 2.24**

Respuestas	Frecuencia	%
Si	24	92,31 %
No	2	7,69 %

Gráfica N° 2.5

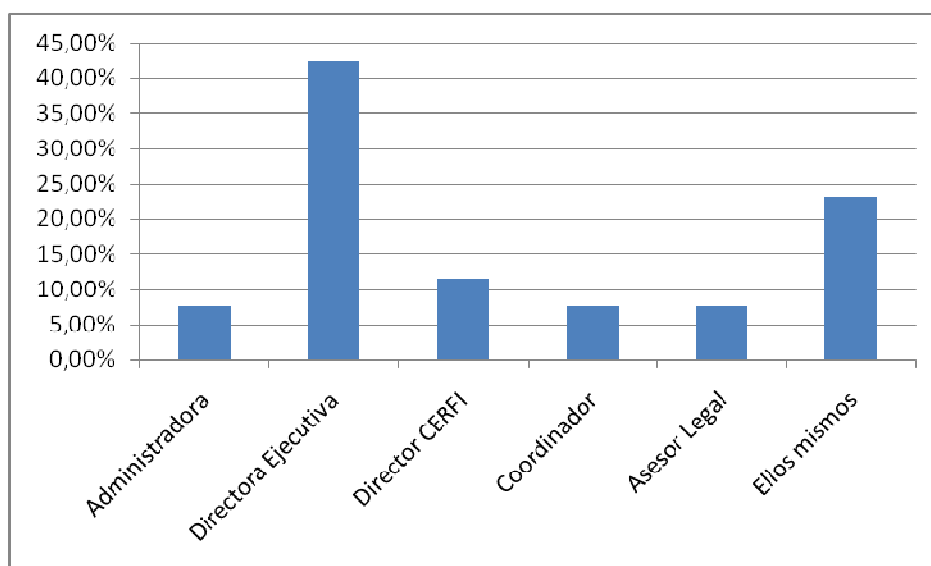
De las 26 personas que trabajan en la institución, y contestaron a esta pregunta, casi en su totalidad respondieron que si toman las decisiones en el cargo y/o puesto de trabajo, de acuerdo a las funciones que realizan, y solo 2 no toman las decisiones relevantes o de importancia, y se abarcan a acatar las órdenes que se les imparte, debido a que se ubican en la base del organigrama.

11.- ¿Generalmente quien es el que toma las decisiones en el cargo que usted realiza?

Tabla N° 2.25

Cargo	N° de Personas	%
Administradora	2	7,69 %
Directora Ejecutiva	11	42,31 %
Director CERFI	3	11,54 %
Coordinador	2	7,69 %
Asesor Legal	2	7,69 %
Ellos mismos	6	23,08 %

Gráfica N° 2.6



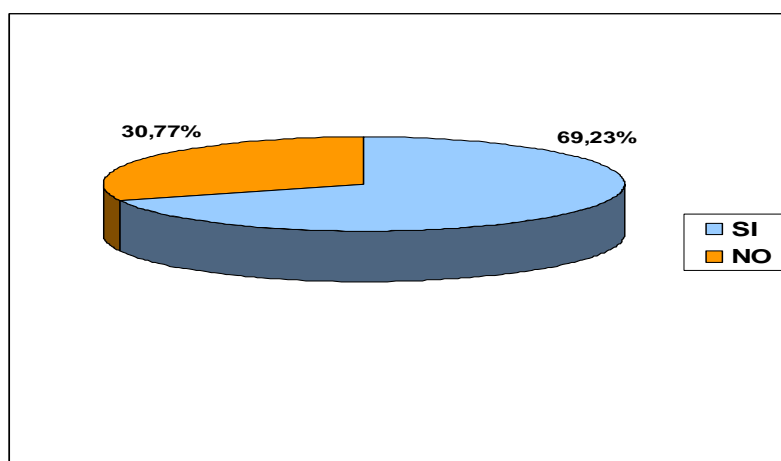
En su mayoría, 11 trabajadores del personal que trabaja en la institución, consideran que es la Directora Ejecutiva quien toma las decisiones en los puestos que ellos ejercen, en segundo término tenemos que 6 trabajadores considera que son ellos mismos quienes toman las decisiones en sus puestos de trabajo, 2 dijeron que es la administradora, 3 que es el Director del CERFI, 2 que es el coordinador, 2 que es el Asesor Legal.

12.- ¿La institución toma en cuenta las sugerencias que usted realiza?

Tabla N° 2.26

Respuestas	Frecuencia	%
Si	18	69,23 %
No	8	30,77 %

Gráfica N° 2.7



De los 26 trabajadores que contestaron esta pregunta, la mayoría dijeron que la institución toma en cuenta las sugerencias que ellos dan, tanto su inmediato superior como los encargados de las áreas con las que cuenta la institución, y la minoría, dijeron que la institución no toman en cuenta las sugerencias que hacen.

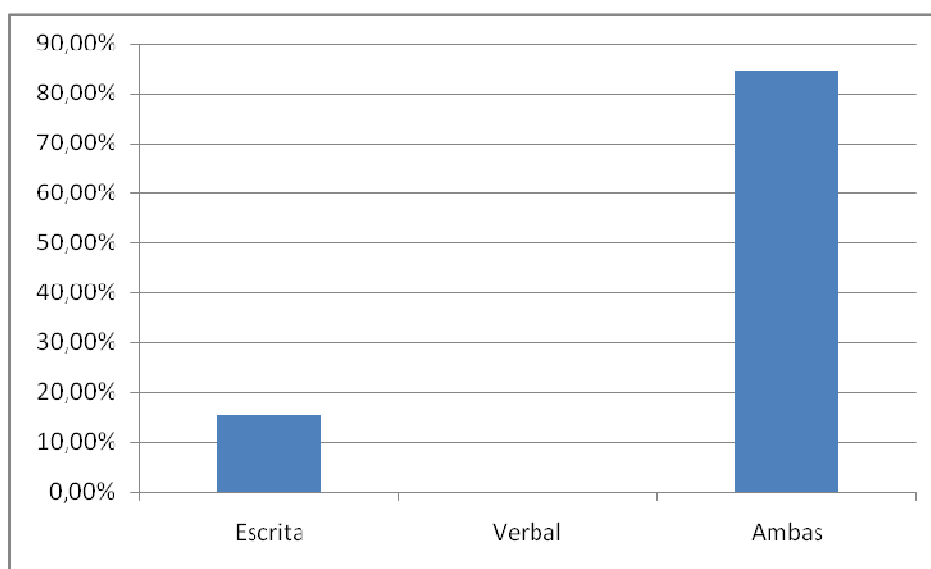
De acuerdo al resultado obtenido con esta pregunta, podemos concluir que existe un alto porcentaje del personal que considera que no se toma en cuenta las sugerencias que emite, esto puede representar un problema considerable en el funcionamiento de las actividades que CODEPEDIS-TARIJA realiza como institución, y que a consecuencia de aquello puede en alguna medida impedir el logro de sus objetivos como institución.

13.- ¿Las instrucciones para la realización de su trabajo en la institución, la recibe de forma?

Tabla N° 2.27

Respuestas	Frecuencia	%
Escrita	4	15,38%
Verbal	0	0%
Ambas	22	84,62%

Gráfica N° 2.8



En el resultado obtenido con esta pregunta, 4 trabajadores de la institución dijeron que reciben las instrucciones para la realización de su trabajo solo de forma escrita, ningún trabajador admite recibir instrucciones solo de manera verbal, sino que de manera (escrita y verbal), de ambas formas, y casi en su totalidad, indicaron que reciben sus instrucciones de forma escrita y verbal, para la realización de su trabajo.

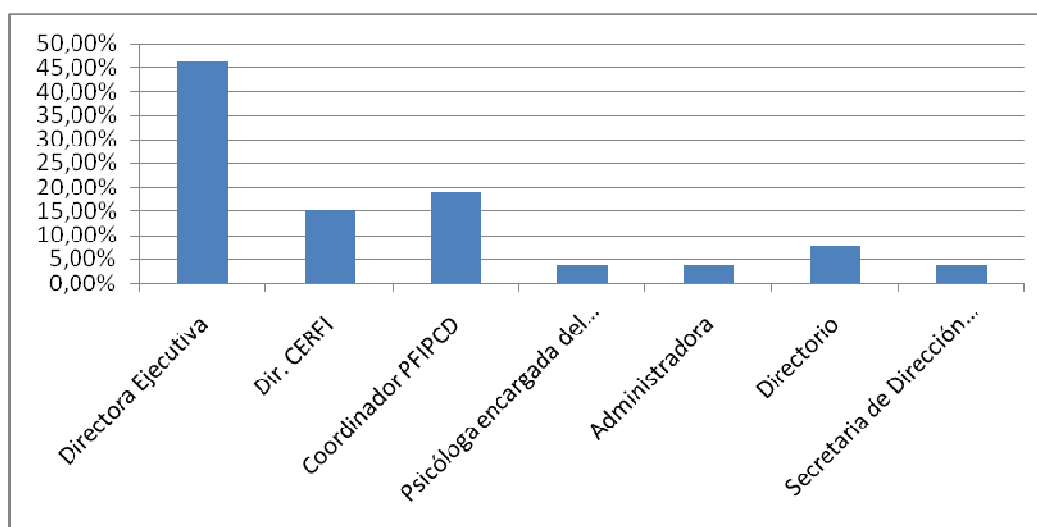
En esta encuesta se puede ver que la mayoría de los trabajadores realizan y ejecutan sus funciones en la institución, a través de órdenes impartidas de forma escrita y verbal que les dan sus superiores.

**14.- ¿Quien(es) supervisan y controlan el trabajo que realiza dentro de la institución?
¿Qué cargo(s) ocupa(n)?**

Tabla N° 2.28

Cargo Supervisor	N° Personas	%
Dirección Ejecutiva	12	46,15 %
Director CERFI	4	15,38 %
Coordinador del PFIPCD	5	19,23 %
Psicóloga encargada del Proyecto	1	3,84 %
Administradora	1	3,84 %
Directorio CODEPEDIS	2	7,69 %
Secretaria de Dirección Ejecutiva	1	3,84 %

Gráfica N° 2.9



Del personal de la institución que respondió la pregunta que se planteo en la encuesta, 12 trabajadores dijeron que es Directora Ejecutiva, 4 que es Dir. CERFI, 5 que es Coordinador PFIPCD, 1 que es la Psicóloga encargada del proyecto, 1 que es la Administradora, 2 que es el Directorio y 1 que es la Secretaria de la Dirección Ejecutiva.

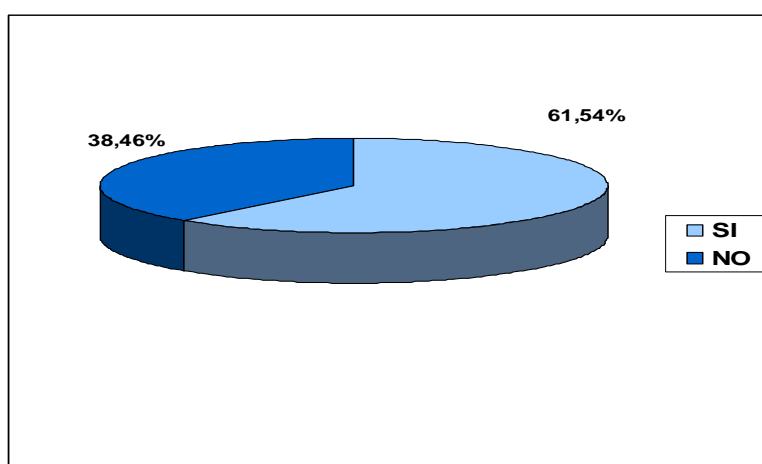
Como se detalla en la tabla y en la gráfica, la mayor parte del personal de CODEPEDIS-TARIJA, reconoce que la supervisión del trabajo en todos los niveles de la institución las realiza la Directora Ejecutiva (46,15%).

15.- ¿Usted supervisa y/o controla un área específica dentro de la institución?

Tabla N° 2.29

Respuestas	Frecuencia	%
Si	16	61,54 %
No	10	38,46 %

Gráfica 2.10



De los 26 trabajadores encuestados en la institución, una mayoría no muy amplia de trabajadores dijeron que si supervisan un área específica dentro de la institución, y casi la mitad de los trabajadores no supervisan.

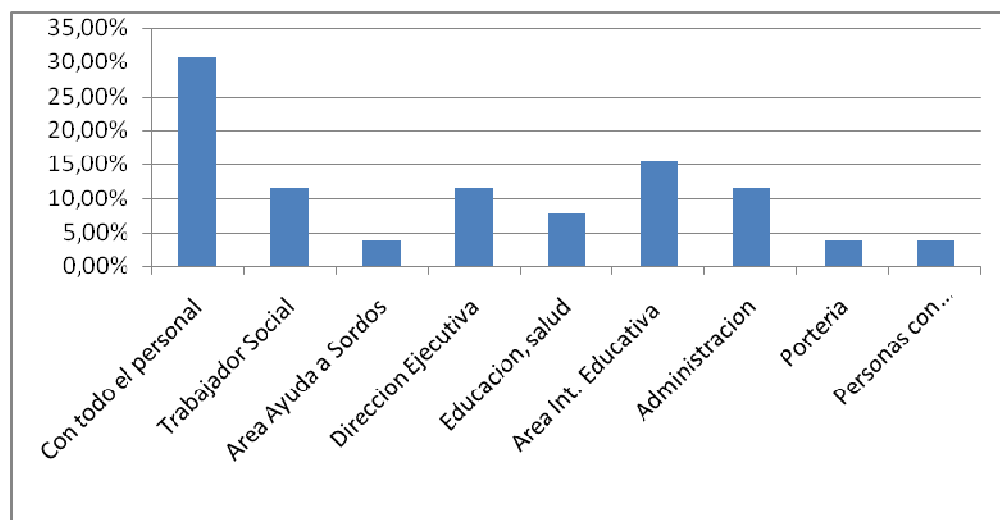
Con esta gráfica se puede determinar que poco más de la mitad del personal si supervisa y/o controla un área específica dentro de la institución, y que 10 trabajadores de CODEPEDIS-TARIJA realiza solo sus funciones sin supervisar un área determinado, sino solo acata las ordenes de sus superiores o las que exige el puesto que ocupa, de acuerdo a lo establecido en su manual de funciones y reglamentos.

16.- ¿Con qué sector usted tiene una mayor relación de trabajo dentro de la institución?

Tabla N° 2.30

Respuestas	Frecuencia	%
Con todo el personal	8	30,77%
Trabajador social	3	11,54%
Área ayuda a Sordos	1	3,84%
Dirección Ejecutiva	3	11,54%
Educación, salud	2	7,69%
Área Int. Educativa	4	15,38%
Administración	3	11,54%
Portería	1	3,84%
Personas con Discapacidad	1	3,84%

Gráfica N° 2.11



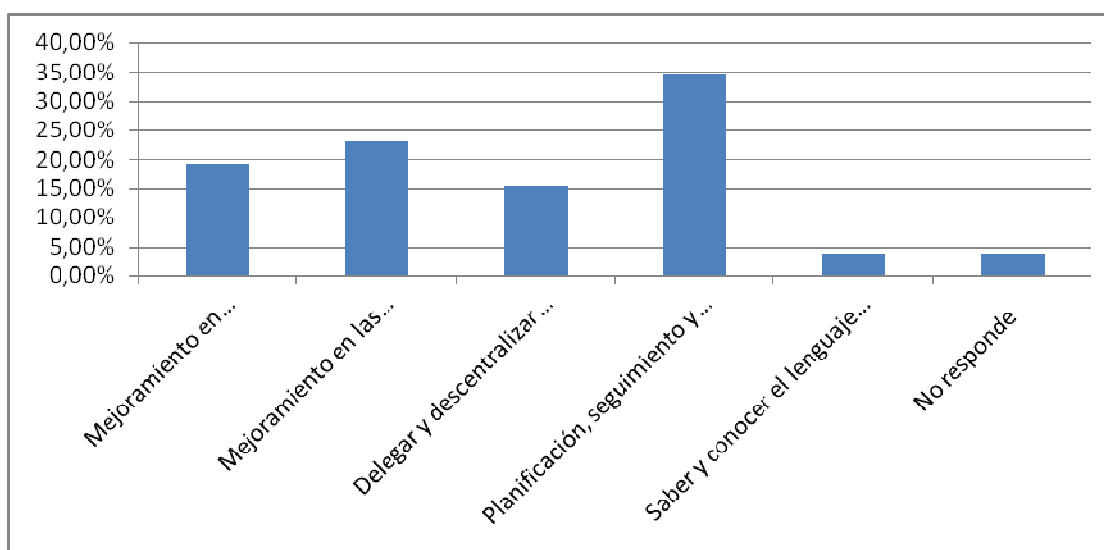
A través de la tabla y la gráfica, se puede deducir que las relaciones intralaborales en el funcionamiento cotidiano de la institución CODEPEDIS-TARIJA, varían según a los servicios y programas que desarrolla la institución, en bien de las personas con discapacidad (PcD) de la ciudad de Tarija.

17.- ¿Cuál sería la sugerencia que haría usted a la institución, para el mejoramiento de las funciones que realiza?

Tabla N° 2.31

Sugerencias	N°	%
Mejoramiento en Infraestructura y equipo.	5	19,23 %
Mejoramiento en las relaciones del personal.	6	23,08 %
Delegar y descentralizar funciones.	4	15,38 %
Planificación, seguimiento y control de actividades y programas	9	34,62 %
Saber y conocer el lenguaje de señas.	1	3,84%
No responde	1	3,84 %

Gráfica N° 2.12



En esta gráfica se puede observar que la mayoría del personal, sugiere una buena planificación, seguimiento y control de actividades, así como también el mejoramiento en las relaciones del personal, también surgieron sugerencias tales como el mejoramiento en la infraestructura y el equipo, la delegación y descentralización de funciones, que el personal sepa y conozca el lenguaje de señas, y solo una persona no quiso dar sugerencia alguna.

Las preguntas aplicadas a la institución CODEPEDIS-TARIJA, fueron clasificadas en dos tipos de información recolectadas de la siguiente manera, como ser:

*Información de la relación del conocimiento de sus funciones, en comparación con el actual reglamento de funciones que rige en la institución. Bajo esta clasificación recaen las preguntas: 1, 2, 3, 5, 7, 8, 11 y 14.

*Información del Clima Organizacional, para conocer cuáles serían los posibles problemas y crisis (en las relaciones intralaborales), que puedan interferir con una planeación futura y eficaz. A esta clasificación corresponden, las siguientes preguntas: 4, 6, 9, 10, 12, 13, 15, 16 y 17.

2.2.3.- Diseño Actual de la Institución.-

A) De los miembros del Directorio (Estructura Orgánica).-

Según el acta de juramento y posicionamiento del actual directorio (gestión 2011-2016), firmado por los flamantes miembros, conjuntamente con el gobernador del departamento de Tarija, Sr. Lino Condori Aramayo, de fecha 14 de marzo de 2011, y en concordancia a lo preceptuado en el artículo 17° de la ley 1678 y los artículos 3° y 5° del Decreto Supremo 24807 y que hayan prestado el juramento ante el Gobernador, se establece y se da posicionamiento a los **Miembros del Directorio**, los cuales están designados de la siguiente manera:

- 1) Por el Gobierno Departamental.-** Dos representantes, (1 por el Servicio Departamental de Educación y 1 por el Servicio Departamental de Salud).
- 2) Por la Dirección Departamental del Trabajo.-** Un representante.
- 3) Por la Federación Tarijeña de Personas con Discapacidad.-** Cuatro representantes.
- 4) Por ONG`s que Trabajan en el Área de la Discapacidad.-** Un representante.

Directorio: El CODEPEDIS-TARIJA se organizará en un directorio pleno.

El Directorio Ejecutivo: Que es brazo ejecutor de las decisiones del CODEPEDIS.

a) Pleno del Directorio de CODEPEDIS-TARIJA.

1. Presidente.
2. Director CODEPEDIS-TARIJA.
3. Secretario General y de Comunicación.
4. Secretario Departamental de Defensa de las Personas con Discapacidad.
5. Secretario de Hacienda.
6. Coordinador Interprovincial.
7. Coordinador de Actividades Académicas, Culturales y Deportes.
8. Coordinador de Padres de Familia, Asociaciones e Instituciones Afines.

b) Equipo consultor Externo.

c) Personal Técnico – Administrativo:

1. Coordinador General.
2. Administrador.
3. Secretaria de la Dirección Administrativa.
4. Departamento de Programas y Proyectos.
5. Departamento Social.

*Equipo transdisciplinario de Orientación y Calificación.

6. Departamento Legal.
7. Departamento de Finanzas.
8. Departamento de Informática.
9. Personal de Administrativo de Apoyo.

*Comunicador Social.

*Secretaria.

*Sereno.

*Mensajero.

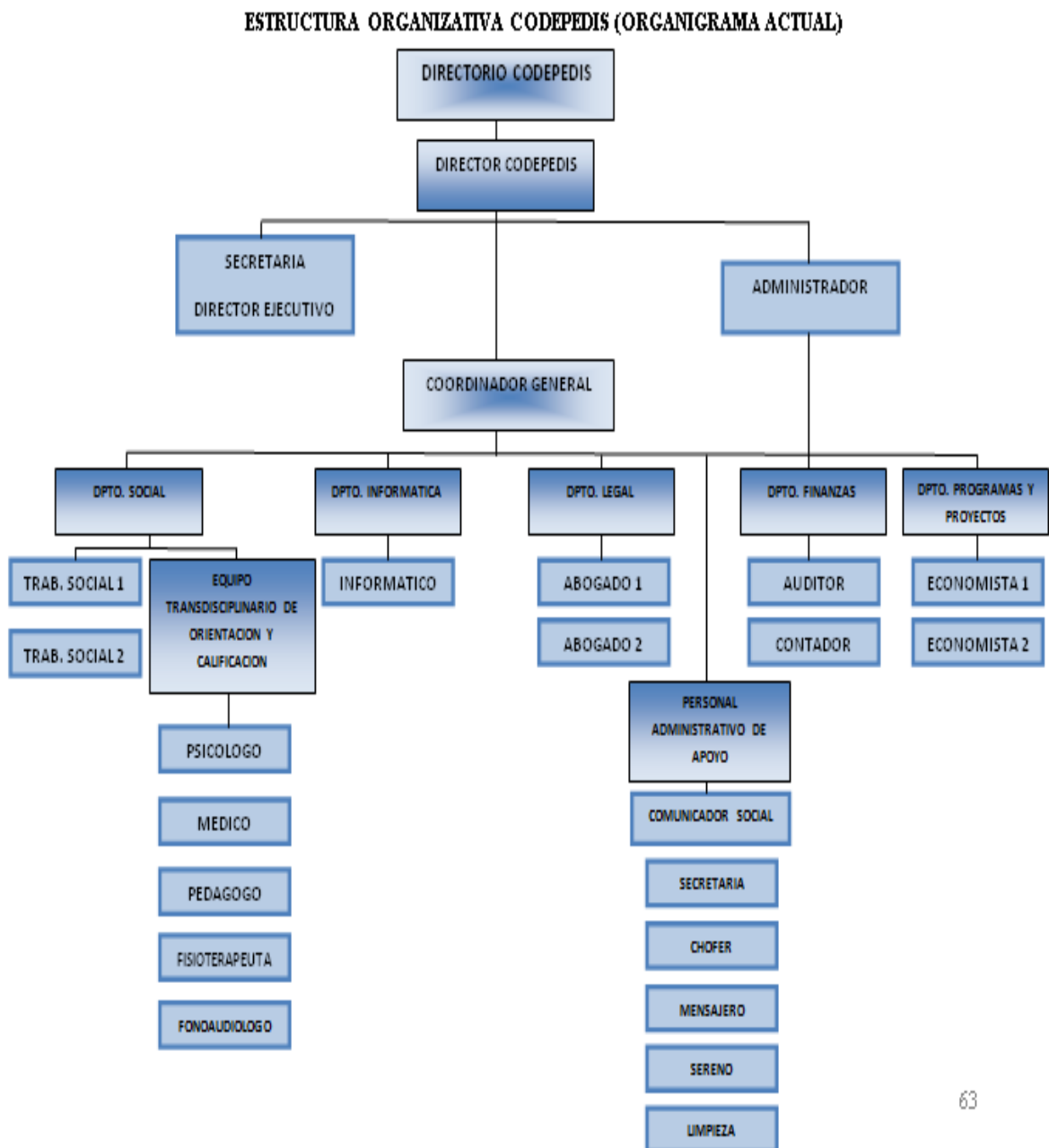
*Chofer.

*Limpieza.

*Seguridad.

d) Comités Interprovinciales de la Persona con Discapacidad.

B. Organigrama.-



2.2.4.- Actual Reglamento de Organización, Funcionamiento y Procedimientos Internos del CODEPEDIS.-

CODEPEDIS-TARIJA, cuenta en la actualidad con un Reglamento de Organización, Funcionamiento y Procedimientos Internos, desarrollado en junio de 2011 por la Gobernación del Departamento de Tarija, como lo establece el artículo 17° de la ley 1678 y los artículos 3° y 5° del decreto supremo 24807.

Pero que no representa un Reglamento Interno de Personal (RIP), que designa a la administración de CODEPEDIS como la encargada de elaborar y gestionar el mismo, según las NB – SAP, en su Artículo 6° (Obligaciones y Atribuciones de las Entidades Públicas), literal i.

El actual reglamento interno, emitido y aprobado por la Gobernación del Departamento, la cual se encuentra en actual vigencia, fue adicionada en el presente trabajo en ANEXOS.

2.3.- Recursos con los que cuenta la Institución CODEPEDIS-TARIJA.-

Luego de un análisis de los recursos con los que cuenta en la actualidad la institución CODEPEDIS-TARIJA, mencionamos entonces que el total de los mismo provienen de la gobernación departamental, por lo que está presupuestada en el POA de cada gestión, según lo establece el artículo 7° de la Ley N° 2341, Ley de Procedimiento Administrativo.

Para realizar un análisis que nos permita comprender el proceso por el cual paso CODEPEDIS-TARIJA, realizaremos un análisis de los recursos con los que contó la institución durante las últimas gestiones (del 2008 al 2010, ya que a partir de la gestión 2008 se aprobó los recursos destinados a proyectos, para el Programa Fondo Integral para la Persona con Discapacidad), y los proyectos de mayor impacto que realizó en cada una de las gestiones, determinando así el beneficio social que se tuvo en el departamento para las personas a las cuales brinda su apoyo.

2.3.1.- Recursos Financieros.-

Que la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales en su Artículo 8°, (literal a), hace referencia a la ejecución del presupuesto de gasto del CODEPEDIS-TARIJA sujeta sus gastos totales a la disponibilidad de sus recursos, a las condiciones del financiamiento debidamente contraído y a los límites legales presupuestarios, permitiendo las modificaciones, trasposos y transferencias dentro de sus presupuestos.

Que, la Ley N° 1178 (de Administración y Control Gubernamentales) de fecha 20 de Julio de 1990, establece un conjunto de sistemas de administración que permiten la aplicación de una gestión pública eficaz, eficiente y transparente, procurando una administración racional de los recursos y del patrimonio del Estado.

Para la institución, estas últimas gestiones cuentan con un financiamiento, otorgado por la Gobernación (que es por las regalías que el departamento recibe, de las cuales recibe un porcentaje, destinados a la habilitación y rehabilitación de las personas con discapacidad) el cual varía de gestión en gestión, de acuerdo con los proyectos que CODEPEDIS-TARIJA desarrolla. En la institución nos brindaron información de los recursos con los que contó, desde la gestión 2007, por lo que pretendemos hacer un análisis de la evolución de sus recursos en comparación con sus proyectos ejecutados.

Para la gestión 2007, CODEPEDIS-TARIJA recibió de la Gobernación un total de Bs. 1.230.466, la cual fue destinada al pago de haberes del plantel personal de la gestión y de proyectos realizados y desarrollados por la misma Gobernación. Estos proyectos eran implementados de manera centralizada por la Gobernación, de los cuales CODEPEDIS-TARIJA no tiene datos de registro.

Para la gestión 2008, CODEPEDIS-TARIJA recibió un total de Bs. 2.202.032,95, con un total de ejecución de 1.707.955,95 Bs. (con el 77.6% de ejecución), destinados al pago de sueldos del personal y al desarrollo y ejecución de proyectos realizados en CODEPEDIS de manera independiente y sin tuición de la Gobernación, que a partir de esta gestión empezó a realizar y proponer los proyectos a la Gobernación, el cual solo aprueba su ejecución a través de una resolución e incorpora en el POA de la gestión.

Para la gestión 2009, CODEPEDIS-TARIJA recibió por la Gobernación Bs. 2.803.171, con un total de ejecución de Bs. 1.891.307,36 (con el 67.5% de ejecución), destinado al pago de sueldos del personal de la gestión y el desarrollo, propuesta y ejecución de proyectos en bien de las personas discapacitadas. Durante esta gestión se implemento proyectos tales como la dotación de equipos de material de apoyo, silla de ruedas y prótesis.

Para la gestión 2010, CODEPEDIS-TARIJA recibió por parte de la gobernación Bs. 4.834.627,59, con un total de ejecución de Bs. 3.228.391(con el 66,8% de ejecución), destinado al pago de sueldos del personal de la gestión y el desarrollo de proyectos tales como la construcción de centro de apoyo para las personas con discapacidad que habitan en las provincias de nuestro departamento.

La institución CODEPEDIS-TARIJA, cuenta con un Presupuesto Total para la Gestión 2011 de 2.818.333,01 Bs. lo cual esto está destinado para distintas funciones, desde el pago de los trabajadores permanentes de la institución, hasta la Elaboración de Directrices y Normas Institucionales (este último es parte de los proyectos que CODEPEDIS-TARIJA realiza, en bien de las personas con discapacidad), lo cual esto ha de regir en la institución, así también el mejoramiento y equipamiento de los ambientes en dos casas de amistad de la provincia cercado, construcción de espacios deportivos para las personas con discapacidad en Cercado, Yacuiba y Bermejo; prevención de discapacidades provocadas por la diabetes en el Departamento de Tarija.

Como resumen de los datos obtenidos por parte de los registros de la institución, podemos resaltar el crecimiento de la institución a través de proyectos cada vez más grandes y de mayor impacto dentro de nuestra sociedad en bien de las personas a las cuales brinda su apoyo.

Los datos obtenidos de cada gestión los cuales utilizamos como información de los recursos financieros con los que dispuso la institución para su funcionamiento, fueron sacados de los documentos que nos proporcionó la institución (POA de cada gestión), las cuales no podemos incluir en el presente trabajo en su sección ANEXOS, debido a que son documentos de información institucional, de uso exclusivo de CODEPEDIS-TARIJA.

2.3.2.- Recursos Tecnológicos.-

Los Recursos Tecnológicos con los que cuenta la institución CODEPEDIS-TARIJA, son los siguientes:

1 estante, 7 escritorios ejecutivos, 15 pantallas de computadora, 12 CPU de computadora y sus accesorios, 14 impresoras, 11 sillones ejecutivos, 8 sillas de madera, 3 teléfonos, 2 mesas de computadora, 8 estantes para libros, 6 sillas ejecutivas, 5 escritorios medianos, 2 computadoras portátiles y sus accesorios, 1 gavetero, 2 escritorios grandes, 1 control de asistencia, 1 escritorio para computadora, 1 escritorio, 3 vitrinas para libros, 3 CPU de computadora, 1 sofá grande, 1 scanner, 1 plastificadora, 1 CPU de computadora (pequeño) y sus accesorios, 1 guillotino para cortar papel, 1 sellador, 1 estante metálico, 1 computadora portátil, 1 mesa, 1 impresora Xerox, 1 sofá, 1 material médico para la diabetes, 4 materiales médicos.

Todo esto con lo que la institución CODEPEDIS-TARIJA cuenta, está distribuido en las distintas áreas y departamentos con los que cuenta la institución, siendo así donde ellos ejercen su labor de trabajo, del respectivo personal con lo que cuenta la institución, realizando trabajos en bien de las personas con discapacidad.

2.3.3.- Recursos Humanos.-

La institución CODEPEDIS-TARIJA, cuenta con el siguiente personal:

- **Personal de Planta de la institución:** Directora Ejecutiva, Administradora, Asesor Legal, Responsable del SIPRUNPCD, Trabajadora Social, Abogado, Contadora, Secretaria, Interprete en Lenguas de Señas, Chofer, Auxiliar de servicio de té y limpieza.

-**Personal de Planta reasignados al Centro de Rehabilitación:** Director, 4
Fisioterapeutas, 2 Psicólogos, Auxiliar de mensajería, Portera.

- **Personal Eventual de la institución:** Coordinador, 2 Técnicos, Asesor Legal, Secretaria, Portero.

- **Consultores en Línea:** Ellos no son parte del personal de CODEPEDIS-TARIJA, pero son a ellos los que la institución compra sus servicios, en proyectos como ser:

1.- Proyecto de prevenciones provocados por la diabetes: Son 2 consultores, con los cargos respectivos de Coordinador del Proyecto y un Medico Clínico.

2.- Proyecto fortalecimiento PRUN-PCD: Son 4 personas que conforman el equipo, lo cual es un equipo de Valoración y Calificación de Discapacidad. Con cargos de:

a) Medico General. b) Trabajadora Social. c) Psicóloga. d) Técnico Apoyo SIPRUNPCD.

Estas últimas personas no son parte de CODEPEDIS-TARIJA, ellos son parte de los proyectos que pertenecen al programa, Fondo Integral de la Persona con Discapacidad.

CAPITULO III

PROPUESTA

3.1.- Misión.

Promover e impulsar acciones conjuntas con diferentes sectores de la sociedad, en favor de las Personas con Discapacidad (PcD), para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las PcD, impulsar la Ley Aditiva de Acido Fólico, la Ley de Fondo Integral para la PcD, la integración laboral, la promoción de la igualdad basadas en el respeto a las diferencias, la tolerancia y la no discriminación en el ámbito de los once municipios y las seis provincias del departamento.

Vimos como necesaria la modificación de la misión, por la propuesta actual que exponemos, ya que no todas las personas tienen un conocimiento detallado de las leyes, y consideramos que la misión de una institución debe redactar con claridad el propósito para lo cual fue creado, y debido a que las leyes son susceptibles de cambio (por otras o modificadas), en cualquier momento por parte de las autoridades departamentales.

3.2.- Visión.

Desarrollar, a través de diferentes mecanismos, políticas sociales y públicas solidas a nivel departamental, destinadas al ejercicio pleno de los derechos y obligaciones de las Personas con Discapacidad (PcD), en igualdad de oportunidades, en nuestra sociedad.

3.3.- Objetivos.

Los objetivos que CODEPEDIS-TARIJA tienen como institución, conjuntamente con los que se sugiere, luego de un exhaustivo análisis de la misma, son los que detallamos a continuación:

3.3.1.- Objetivos Generales.

- Orientar, Coordinar, Controlar y Asesorar en políticas y acciones en beneficio de las Personas con Discapacidad (PcD) dentro del ámbito departamental, generando procesos participativos de promoción y difusión de los derechos de las PcD, que permitan contribuir a erradicar la discriminación, segregación y exclusión social, coadyuvando a mejorar la calidad de vida, mediante la ejecución de actividades programadas y proyectos en materia de educación, salud, trabajo, habilitación y rehabilitación y vivienda para las PcD y otros que se encuentran enmarcados dentro de la Ley No 1678 de la PcD y normas conexas.
- Lograr que la ciudadanía, actores institucionales, organizaciones sociales y políticas accedan al conocimiento acerca de la discapacidad de los derechos de las PcD, para contribuir a erradicar la discriminación, segregación y la exclusión social, así como también las enfermedades que se desarrollan congénitamente, debido a enfermedades tales como la diabetes.

3.3.2.- Objetivos Específicos.

- * Implementar un fondo para ayudas técnicas correspondientes a: silla de ruedas, ortesis, prótesis y otros.
- * Promover la inclusión socio-laboral de las PcD, asociadas a medios y condiciones de trabajo que contribuyan a su incorporación como miembros activos y productivos de nuestra sociedad.
- * Gestionar las solicitudes y demandas de las PcD en todas las instituciones de servicios públicos y privados consistentes en: atención médica, orientación, rehabilitación, trámites, documentos y otros.
- * Capacitar, informar y sensibilizar sobre prevención de la discapacidad a diferentes sectores de la población de la ciudad de Tarija.
- * Fortalecer la organización y funcionamientos de las organizaciones de las PcD, en la formulación y seguimiento de políticas públicas.

3.4.- Políticas de la Institución.

La institución CODEPEDIS-TARIJA, cuenta con las siguientes políticas y reglamentos, los cuales fueron desarrollados y propuestos por el Directorio y posteriormente aprobada mediante resolución por la Gobernación del Departamento.

Las políticas y reglamentos de la institución son:

- * Derechos, Deberes, Prohibiciones e Incompatibilidades del Sector Público.
- * Régimen Laboral.
- * Permisos y Licencias.
- * Vacaciones.
- * Remuneraciones y Aguinaldo.
- * Régimen Disciplinario.
- * Recursos Administrativos.
- * Responsabilidad por la Función Pública.
- * Disposiciones Finales.
- * Disposición Transitoria.

El detalle de todas las políticas mencionadas con anterioridad, se encuentra adicionado en el presente trabajo en su sección ANEXOS, por ser un documento institucional que nos sirvió como fuente secundaria de información.

3.5.- Diseño de la Estrategia Administrativa Organizacional.

Elaborar y ejecutar estrategias, son las bases de la administración de una empresa o institución, pues estas coadyuvan al logro de sus objetivos, mediante políticas que se llevan a cabo a través de una estructura organizacional. Solo si esta estructura está bien definida, se podrá lograr las funciones que se han asignado, de otra forma aunque los planes sean magníficos los resultados serán mediocres.

CODEPEDIS-TARIJA como institución, tiene una diagramación correspondiente a una departamentalización por funciones, debido a que las actividades son diferentes en la institución, estas se clasifican en torno a las funciones y tareas principales que se desarrollan dentro de la institución.

De acuerdo con las características identificadas de la institución CODEPEDIS-TARIJA, establecemos y desarrollamos la estrategia más adecuada, para el logro de sus objetivos institucionales. Analizando detalladamente estas características, propondremos como es que la institución debe hacer sus planificaciones, y como debe hacer el control de la ejecución de sus planificaciones, también propondremos en que partes específicas se debe modificar el manual de funciones de la institución y como debe ser la comunicación al interior del mismo.

3.5.1.- Planificación de CODEPEDIS.

CODEPEDIS-TARIJA al ser una institución no gubernamental dependiente presupuestariamente de la Gobernación del Departamento, no lucrativa y de servicio, debe desarrollar una estrategia administrativa que le permita lograr sus objetivos de manera transparente, con una eficiencia en el logro de sus metas como institución y con eficacia en el logro de las metas de su personal.

En toda organización, y desde luego en la institución CODEPEDIS-TARIJA también, la dirección es una de las tareas más importantes; de acuerdo a los estudios realizados a través de la elaboración de este trabajo de investigación, determinamos que dos pasos son decisivos para establecer una dirección adecuada, para lograr sus objetivos de la manera más eficiente. 1) Concretar una visión del futuro de la institución y 2) Convertir esta visión en una misión que defina la finalidad o razón del ser de la institución.

Son de carácter muy imprescindible tener como norte estos dos primeros pasos, porque muestran el propósito mismo no solo al interior de la institución, en los diferentes puestos de trabajo que ocupan, sino también fuera de la institución, porque refleja el motivo mismo por la que fue creada y la manera como aspira ser en el futuro.

Porque la **Visión** de la institución debe resumir los valores y aspiraciones de la misma en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad.

En cambio la **Misión** de la institución, es la finalidad que explica la existencia de la misma, entendemos que generalmente debe responder a la pregunta “**¿Cual es nuestra razón de ser?**”

Teniendo como base lo antes mencionado, desarrollamos la Misión y Visión, presentada en la parte introductoria de este capítulo, que consideramos sea la más adecuada para esta institución con alto valor social como es el de brindar apoyo a las personas que por lo general fueron marginadas y discriminadas, en síntesis esa es la razón por la que desde sus inicios fue creada esta institución, para disminuir el alto grado de discriminación de las personas con discapacidad y lograr gradualmente una inserción de dichas personas en la sociedad.

Para toda organización o institución, en este caso, la formulación de su estrategia debe implicar, desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la institución con su ambiente. La estrategia representa los esfuerzos que realiza la institución para materializar sus sueños respecto al futuro: como prestar sus servicios de la manera más eficiente, como estrechar sus vínculos con las personas beneficiarias de sus servicios, como aprovechar sus competencias internas y como desarrollarlas, como prepararse para los cambios ambientales o como influir en el ambiente o en la sociedad en su conjunto para una homogeneización y concientización de los derechos y deberes de todas las personas en la sociedad y sobre todo como diversificar la oferta de sus servicios en otros campos como es el de desarrollar nuevos proyectos y programas a favor del sector al cual brindan su apoyo.

La planificación es el proceso administrativo de elaborar y ejecutar una estrategia, que básicamente se basa en cinco fases interrelacionadas e integradas, las cuales serán desarrolladas para CODEPEDIS-TARIJA, según sus características particulares.

1) Desarrollar una Visión Estratégica, la dirección que la institución necesita tomar y de aquello en lo que debe centrar su futura tecnología de servicio –sector - beneficiario.

Como lo mencionamos con anterioridad, la **Visión** es algo muy importante, que el nivel superior de la institución debe tomar muy en serio, porque la visión proporciona el norte, o algo más concreto, le indica el objetivo al cual debe llegar en el futuro como institución. Debido entonces a la importancia de este punto, el alto mando, o nivel superior, debe desarrollar las planeaciones de manera conjunta con los jefes o encargados de cada área o departamento de la institución, considerando los nuevos proyectos o programas a los cuales consideran orientar sus esfuerzos institucionales.

La **Visión** propuesta en este trabajo de investigación, de ninguna manera puede considerarse rígida o inflexible, al contrario, debe ser analizada y reformulada de acuerdo al cambio de las circunstancias ambientales, o de las oportunidades y fortalezas que se desarrollen en la institución.

2) Establecer Objetivos, se debe entender que los objetivos son metas de desempeño que la institución puede utilizar para medir los resultados y productos que la administración desea lograr; estos resultados funcionan como puntos de referencia para medir la operación de la institución.

El propósito administrativo de establecer objetivos y que proponemos debe seguir el nivel superior de la institución CODEPEDIS-TARIJA es el de convertir la visión estratégica en objetivos de desempeño específicos y emplearlos como señales para medir el desempeño y el progreso de la institución.

De acuerdo con el trabajo de investigación desarrollado, proponemos que los administradores o en el caso de la institución, los jefes de cada área o departamento perteneciente a CODEPEDIS-TARIJA, deben de realizar el ejercicio de establecer los objetivos como herramientas para hacer que la institución se desempeñe a su máxima capacidad y se logre los mejores resultados posibles, de manera coordinada y conjunta con el nivel superior, vale decir, con la Administradora, el Coordinador General, la Directora de CODEPEDIS-TARIJA y el Directorio de la institución.

3) Elaborar una Estrategia, este paso estratégico es fundamental para la institución ya que los resultados obtenidos derivarán en el logro de sus objetivos propuestos, entendemos que diseñar o idear una estrategia es trascendental porque a través de él se pretende alcanzar los objetivos y llevar a la institución por el curso estratégico que trazó la Administración.

En toda organización o institución, sin importar sus fines, ya sean lucrativos o no, el idear o ejecutar una estrategia, es un esfuerzo de equipo, en el cual todo jefe de área o departamento de la institución CODEPEDIS-TARIJA, debe desempeñar un rol importante a su cargo, siendo erróneo el de pensar que la elaboración y ejecución de una estrategia es algo que solo debería hacer la Directiva.

Quienes elaboran una estrategia deben poner mucha atención a las primeras advertencias de los cambios futuros que se podría presentar en el ambiente y estar dispuestos a experimentar con medios que se atrevan a ser diferentes para alterar su posición en el medio ambiente, preparándose para las nuevas condiciones de este.

4) Aplicar y Ejecutar la Estrategia, CODEPEDIS-TARIJA como institución que brinda servicios sociales, sin importar su naturaleza no lucrativa, debe de igual manera poner gran énfasis en la implementación de la estrategia desarrollada y elegida, de forma eficiente y eficaz.

Los ejecutivos de la institución CODEPEDIS-TARIJA, deben convertir los planes estratégicos en acciones y resultados, poniendo en prueba la capacidad para dirigir el cambio institucional, el de motivar al personal, construir y fortalecer capacidades y competencias competitivas de la institución, crear y fomentar un clima laboral de apoyo a la estrategia, y alcanzar o superar las metas de desempeño.

Logrando que las personas se sientan conformes e identificadas con la institución, siendo así responsables en el cumplimiento de sus funciones que realizan, en bien de las personas con discapacidad (PcD).

5) Evaluar el desempeño, los ejecutivos, o personas encargadas de la toma de decisiones en la institución, como ser el Directorio, la Directora Ejecutiva, la Administradora y el Coordinador General, deben ejecutar la tarea continua de poner en marcha las medidas correctivas en la dirección, los objetivos, las estrategias o la ejecución a largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades.

En la institución, sobre todo en el nivel superior, se debe entender que la visión, los objetivos, la estrategia y los planteamientos de la ejecución de la estrategia de la institución, nunca finaliza; controlar la estrategia es un proceso constante y no una tarea intermitente o de vez en cuando.

3.5.2.- Presupuesto de Implementación de la Estrategia.

Como parte de la propuesta, incluimos en el presente trabajo un detalle del presupuesto de implementación, el cual deberá ser considerado por las personas encargadas de la toma de decisiones, conjuntamente el directorio de CODEPEDIS-TARIJA, para posteriormente ser presentado para su consideración, ante funcionarios de la Gobernación.

Desarrollamos en primera instancia, un pequeño presupuesto de Información de los cambios que se propone en este trabajo, en caso de ser implementado, para dar a conocer a todo el personal en su conjunto acerca de las funciones, tareas, y metas que se espera sean cumplidas en cada puesto de trabajo al interior de la Institución, debido a que durante el desarrollo de este trabajo se identifico que existe poca información acerca de las tareas específicas que se espera que sean cumplidas en cada puesto de trabajo, y la importancia que aquello conlleva para el cumplimiento de las metas Institucionales, esperando un sólido compromiso con los objetivos esperados, en beneficio de las personas con capacidades diferentes, a las cuales la institución sirve.

De acuerdo con lo antes mencionado el Presupuesto para la Información, en la etapa inicial de la Implementación de la Estrategia Propuesta, juntamente con el Estilo de Administración más adecuado, considerando las características de la Institución, creemos que se deben desarrollados varios puntos, como:

* La Presentación del Trabajo de Investigación, y el desarrollo y análisis de todos los lineamientos que se espera sean aplicados de acuerdo con los resultados obtenidos, juntamente con las conclusiones y recomendaciones finales, serán desarrollados por los estudiantes que llevaron a cabo este trabajo de investigación sin ningún costo, en caso de ser aplicado, debido a que consideramos que es un tema relevante e importante para esta Institución sin fines de lucro, y en beneficio de un sector poblacional que busca una igualdad de oportunidades.

* Desarrollar un boletín de información, en la que los jefes de cada departamento analicen como se va desarrollando las tareas cotidianas, identificación de problemáticas y desarrollo de un plan a corto plazo de cumplimiento de metas. Es de primordial importancia incluir en este boletín la información acerca de las tareas y funciones que se espera sean desarrolladas en cada puesto de trabajo, juntamente con la delimitación clara de los puestos de trabajo en cada departamento, identificando la dependencia de cada puesto a cada jefe de departamento y la relación de trabajo que debe existir entre los diferentes puestos; para subsanar la evidente desorientación existente actualmente.

* Tomamos en cuenta también un refrigerio, a manera de convivencia de todos los trabajadores de la Institución, con un costo relativamente bajo.

* Consideramos también el perjuicio en horas trabajadas, que será de más o menos una hora, el cual fue estimado.

INFORME Y PRESENTACION DEL TRABAJO DE INVESTIGACION

<u>GASTOS</u>	<u>MONTO</u>
Presentación del Trabajo	0 Bs.
Boletines de Información	25 Bs.
Refrigerio de Asamblea	210 Bs.
Perjuicio en horas trabajadas	572 Bs.
<u>Total</u>	807 Bs.

El desarrollo del presupuesto financiero, para la implementación de la estrategia propuesta en este trabajo de investigación, debe ser desarrollado por el nivel superior de la institución de acuerdo con los requerimientos de implementación, como ser un continuo flujo de información entre el nivel superior con los encargados o jefes de cada departamento, evaluaciones continuas acerca del desarrollo de actividades, y el grado de ejecución de actividades en el que se encuentre.

Como se ve, de acuerdo a lo dicho anteriormente, las necesidades tanto materiales como tecnológicos son meramente burocráticos, porque no existe costos significativos, mas el de llevar registros de todas las actividades en cada departamento y un continuo análisis por parte del nivel superior, para no perder el norte del rumbo en el que se quiere que siga la institución en el logro de sus objetivos propuestos.

Los informes continuos que se debe implementar en cada departamento deberán ser analizados en las reuniones mensuales que sostiene el directorio el primer viernes de cada mes, dicha reunión se lleva a cabo ya hace mucho tiempo, debe ser el principal instrumento en el que se evalúe el rendimiento de la institución y se desarrolle propuestas de cambio el cual regule los lineamientos en las cuales se debe enmarcar la institución para en optimo logro de sus objetivos.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, todo requerimiento, ya sea material, tecnológico o de recursos humanos, debe ser incluido en el POA de cada gestión, en el marco del Sistema de Programación de Operaciones, en su sección Estimación y Requerimiento de Recursos Humanos, el cual es posteriormente aprobado por la Gobernación del Departamento. El POA es un documento elaborado dentro de la planificación de acuerdo con los ingresos y gastos que se tienen en el Departamento, el cual tiene un Modelo Presupuestario (Ver Anexos), que no puede ser modificado por la institución, ni se puede proponer otro modelo de presupuesto. La Institución CODEPEDIS-TARIJA, registra sus ingresos y egresos en el SIGMA (Sistema de Información), de acuerdo a lo establecido por la Ley SAFCO, dependiente del Tesoro General de la República, el cual es un ente regulador de los Estados Financieros de todas las Instituciones Públicas.

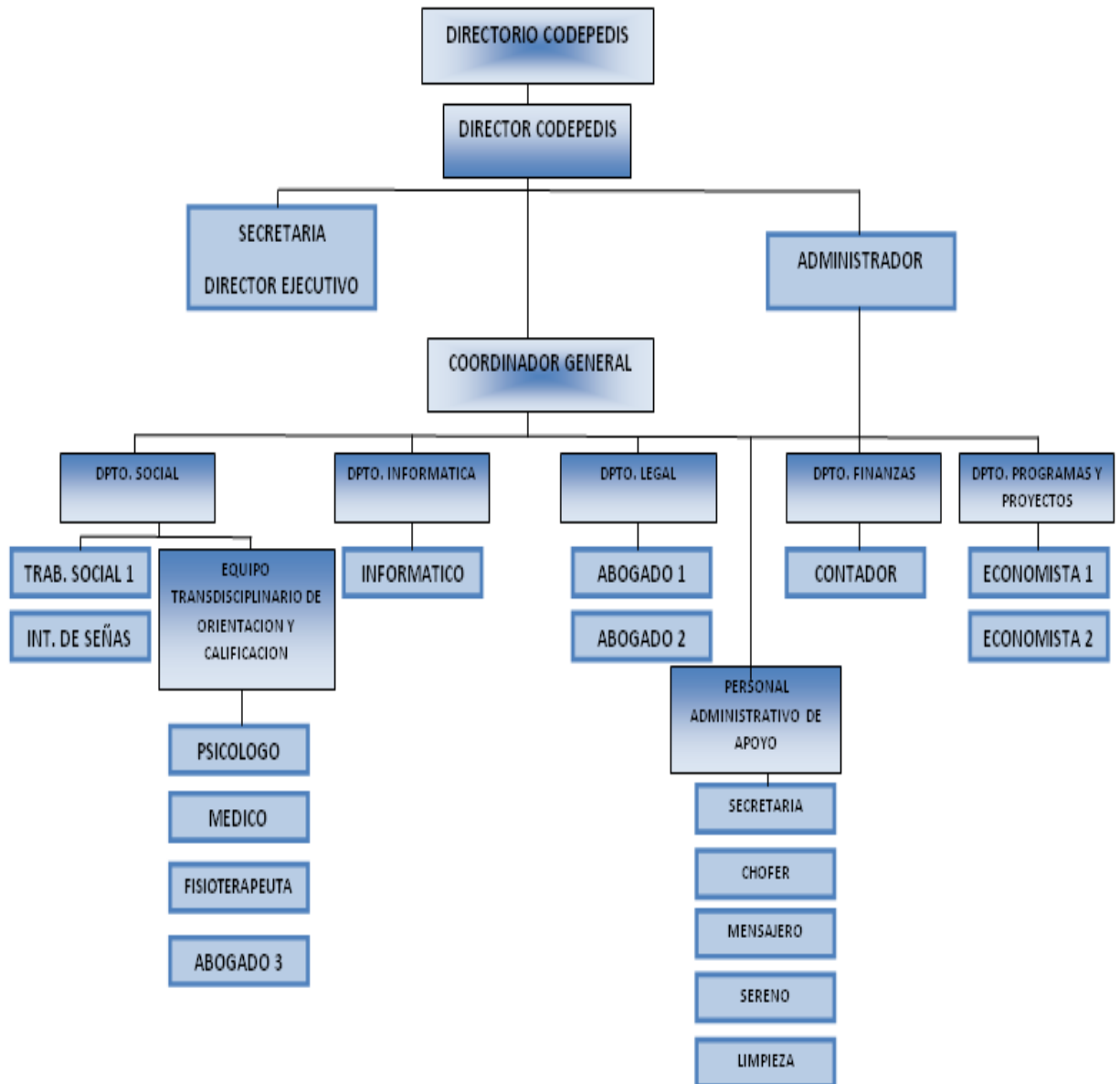
3.5.3.- Organigrama Propuesto.

Después del análisis detallado de los objetivos, políticas y metas a alcanzar por la institución, así también como el análisis de los puestos de trabajo pertenecientes a cada nivel dentro de la institución, se presenta el organigrama dotacional, ordenando la estructura propuesta, ubicando las posiciones jerárquicas correspondientes a cada nivel; que se agrupan de acuerdo a las actividades de la institución, incluyendo en este organigrama algunos cargos que no figuraban en la misma y excluyendo aquellos que figuraban en el organigrama vigente, pero que no se encontraban ocupados.

Este organigrama fue desarrollado a través del estudio de investigación, en la realización de este trabajo de grado, el cual debería ser considerado y aprobado por el Pleno del Directorio, con la necesidad de implementarlo para un mejor funcionamiento institucional, que sea más eficiente en el logro de sus objetivos propuestos, para luego esperar que sea aprobado por la Gobernación del Departamento, para la gestión 2012.

A continuación Incluimos el Organigrama Propuesto, para el mejoramiento y actualización de la institución CODEPEDIS-TARIJA.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA CODEPEDIS (ORGANIGRAMA PROPUESTO)



3.5.4.- Estilo Administrativo Propuesto.

El estilo administrativo más adecuado para la institución, de acuerdo con las características Institucionales, es el **Burocrático**, ya que en la Institución se tienen claramente definidos las funciones y procedimientos que se deben de seguir en cada puesto de trabajo, en el cumplimiento de sus actividades cotidianas, ya que los funcionarios siguen estrictamente las directrices que se les imparte al momento de ingresar en la institución, para desarrollar una determinada función.

Este estilo es el más adecuado porque les ayuda a que se gestione sus actividades, garantizando así una uniformidad y un buen control en sus actividades, respaldados en registros, informes, etc.

Por ejemplo, cuando una persona se apersona para solicitar un servicio, ya sea en el área legal, de capacitación, o de fisioterapia, debe estar previamente registrado para llevar un kardex personal de todas las solicitudes, adelantos o tratamientos que recibe y en que periodos, estos registros son llevados de acuerdo con estrictas normas que exigen este tipo de procedimientos, para analizar la evolución y el desarrollo del servicio que se le brinda a cada persona en particular.

Es común encontrar en este estilo administrativo la intervención de muchos roles o actores, para registrar, procesar y evaluar la información, así como es característico en la Institución CODEPEDIS-TARIJA.

3.5.5.- Niveles Jerárquicos.

Los niveles jerárquicos, están determinados por el grado de autoridad y responsabilidad que se tiene dentro de cada departamento.

La división del nivel jerárquico estructurado y vigente en la actualidad en la institución, no corresponde ni al actual organigrama establecido, ni mucho menos tiene referencia en el manual de funciones de la institución, sino que tienen una división de jerarquías desarrolladas en la Gobernación del Departamento, a través de su documento POA 2010, este modelo mencionado se encuentra adjunto en la sección ANEXOS de este trabajo de investigación.

Por lo que de acuerdo al organigrama propuesto, determinamos los niveles jerárquicos con los cuales la institución debe tener como referencia para establecer los niveles de autoridad y responsabilidad, este aspecto es de vital importancia para la institución, porque no solo le indica el norte en funciones claves como la planificación, la toma de decisiones, la organización y el control, sino también en situaciones cotidianas, pero no menos importantes, como es la comunicación y el flujo de información, que son vitales para una la evaluación, el seguimiento y control de las funciones encaminadas al principal logro de los objetivos institucionales.

La estructura organizativa propuesta en este trabajo de investigación, para la institución CODEPEDIS-TARIJA, refleja 4 niveles jerárquicos, que se establecen tomando en cuenta la naturaleza y la capacidad del cargo el cual ocupa cada trabajador, son los que se presentan a continuación:

1) Nivel Superior.- Este nivel está integrado por el Directorio, la Directora Ejecutiva, el Coordinador General y la Administradora. Estos son los encargados de la Planificación, Dirección y Control de la totalidad de las acciones de la institución, destinados a cumplir los objetivos institucionales, proyectos y programas, diseñados para el desempeño de los funcionarios, en forma eficiente y eficaz. En este nivel también está incluida la Secretaria de la Directora Ejecutiva, que es la brinda apoyo administrativo y asistencia a este nivel.

2) Nivel de Administrativo.- Conformado por los Jefes de cada Área, encargados de la ejecución y control de tareas específicas, correspondientes a cada Área en particular, son los encargados de desarrollar programas y proyectos, que luego pasan a consideración del nivel superior.

Estas áreas son: Área Social, Equipo Transdisciplinario de Orientación y Calificación, Área Legal, Área de Informática, Finanzas y Departamento de Programas y Proyectos.

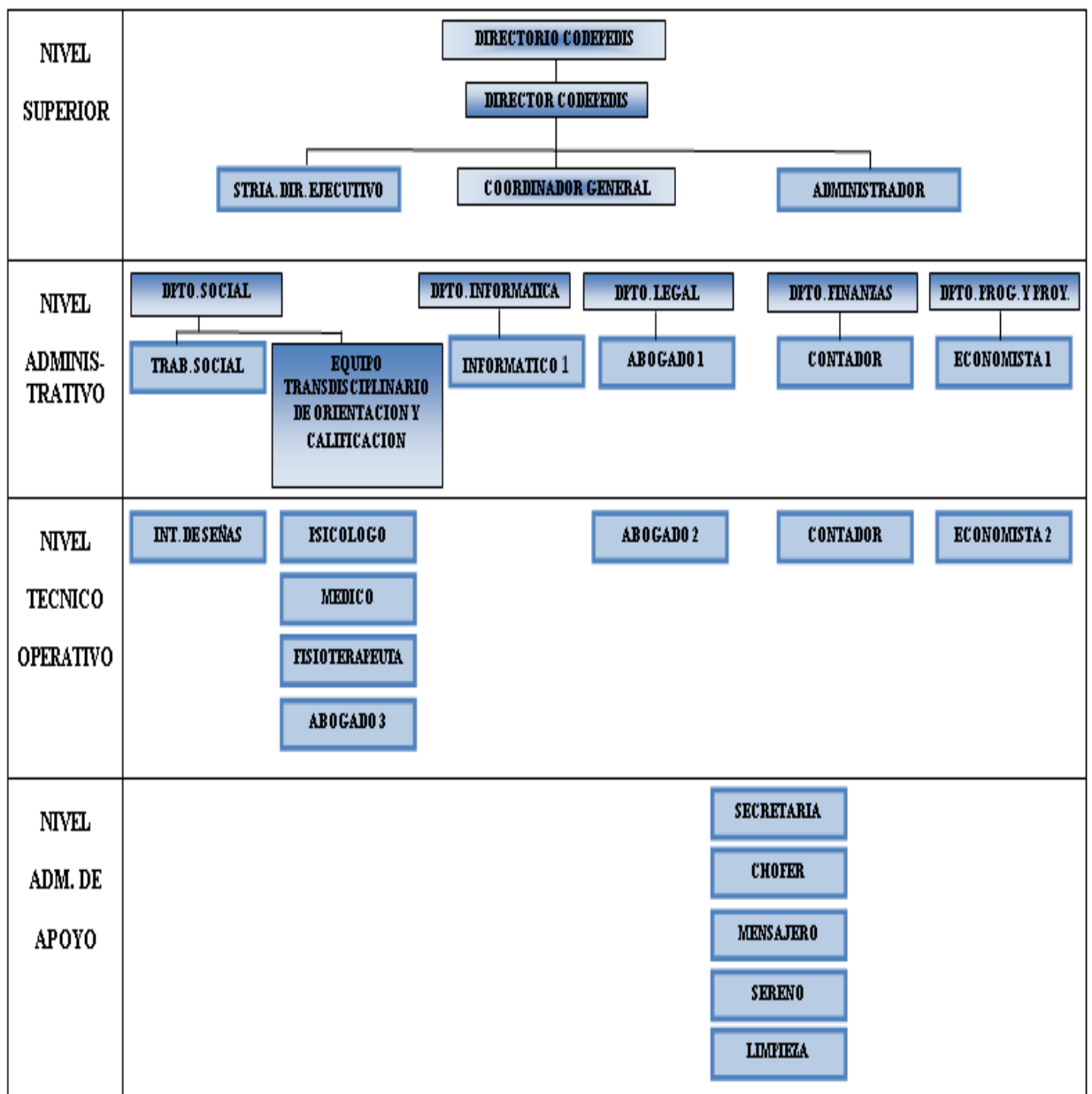
3) Nivel Técnico Operativo.- Los que conforman este nivel son las personas que ocupan los puestos de las diferentes áreas o departamentos de la institución, son las encargadas de desarrollar las funciones específicas y la de brindar servicio y asistencia

especializada a todas las personas discapacitadas que buscan apoyo en esta institución, así como también la de desarrollar proyectos y programas a favor de dichas personas.

4) Nivel Administrativo de Apoyo.- En este último nivel están incluidos los puestos de apoyo como ser, Secretaria, Portero, Chofer, etc. que coadyuvan el desarrollo de las funciones cotidianas, de los puestos de niveles superiores en la institución.

El análisis de los Niveles Jerárquicos de la institución CODEPEDIS-TARIJA, está representado en el siguiente diagrama, en base al organigrama propuesto por los investigadores de este trabajo.

NIVELES JERARQUICOS CODEPEDIS-TARJA



3.5.6.- Autoridad y Responsabilidad.

La máxima autoridad de la institución es el Directorio de CODEPEDIS-TARIJA, y que el mismo nombra al Director Ejecutivo, quien es responsable de la institución (quien se constituye como el brazo operativo del Directorio), quien a su vez el Director Ejecutivo, delega un responsable por cada departamento que conforma la institución.

La responsabilidad por la función pública recae en la Directora Ejecutiva y el responsable para el cumplimiento de la jornada laboral se encarga la Administradora.

Luego se ubican las personas que ocupan cargos como jefes de cada departamento.

3.6.- Actualización del Manual de Funciones.

Actualmente la institución cuenta con un Manual de Funciones aprobadas en gestiones pasadas, y es el Directorio el único órgano con atribuciones para realizar cualquier cambio o modificación que se pueda hacer en una actualización de su Manual de Funciones.

Dicho lo anterior, establecemos las partes específicas que consideramos se debe modificar en el manual de funciones de la institución, las cuales deberán ser consideradas por los ejecutivos de CODEPEDIS-TARIJA, posteriormente:

- * El Manual de Funciones de la Institución, deberá especificar los conocimientos básicos que requiere cada puesto de trabajo, en la institución.
- * Debe existir una constante modificación del organigrama institucional, seguido de una continua información, debido a que existe puestos no ocupados y empleados activos que no figuran en el organigrama.
- * Debe existir un constante flujo de información, hacia el personal, de todas las tareas generales y específicas contempladas en el manual, en todos los puestos de la institución.

Adicionamos a este trabajo en la sección de ANEXOS, el actual manual de Funciones de la institución, con la que rigen sus actividades cotidianamente.

3.6.1.- Procedimiento de Funciones.

Como se menciona reiteradas ocasiones, el Directorio de la institución, está conformado por diferentes miembros, tanto estatales como de la federación de las personas con discapacidad, el cual toma las decisiones a través de sesiones extraordinarias del pleno del Directorio, para determinar aprobaciones y modificaciones de reglamentos, proyectos y programas, con las cuales basan sus actividades institucionales.

La Directora Ejecutiva es la responsable de la institución y la encargada del cumplimiento de todas las funciones y proyectos que se aprueban en el directorio y conforma, conjuntamente con el pleno del Directorio, la cabeza de la toma de decisiones de CODEPEDIS-TARIJA.

La Administradora es la responsable del cumplimiento de la jornada laboral y las funciones cotidianas que se realizan en la institución.

Los jefes de departamento son los responsables de la ejecución de tareas específicas, desarrolladas en cada una de las áreas de la institución.

Los procedimientos de las funciones que se deben desarrollar en cada una de los puestos de trabajo de CODEPEDIS-TARIJA se encuentran adjuntos a su manual de funciones, pero existe un problema básico, porque hay algunos puestos como el de Interprete de Señas, la doctora encargada del departamento de enfermedades provenientes de la diabetes, que son alguno de los puestos en los que no se menciona las tareas generales y específicas que se debe realizar.

3.7.- Actualización del Reglamento Interno.

Actualmente la institución cuenta con un Reglamento Interno, aprobado en gestiones pasadas, y es el Directorio el único órgano con atribuciones para realizar cualquier cambio o modificación que se pueda hacer en una actualización de su Reglamento Interno.

No encontramos muchas falencias o dificultades por las que se tenga que cambiar el reglamento interno, ya que son ordenanzas internas de la institución que rigen su cumplimiento y comportamiento al interior del mismo.

El actual reglamento interno se encuentra adicionado a este trabajo (en la sección ANEXOS).

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.- Conclusiones.-

Toda la información incluida en el capítulo del Diagnóstico, fue a través de las técnicas de levantamiento de información, especificadas con anterioridad en este trabajo, valiéndonos de todas las herramientas disponibles para su ejecución.

Es por tanto que del diagnóstico obtenido a través de la investigación, la recolección, ordenamiento, análisis e interpretación de la información que se obtuvo de la institución, a través de los documentos de registro con los que cuenta, las entrevistas realizadas de manera personal con la Lic. Marlene Gutiérrez, quien es la encargada de supervisar nuestro trabajo de profesionalización, y de la encuesta realizada al total del personal que forma parte de la institución.

Finalmente concluimos que:

- * No existe un conocimiento exacto del manual de funciones y reglamento interno, por parte de algunas personas que trabajan en la institución, provocando esto una dualidad de funciones y tareas.
- * Las relaciones laborales de los trabajadores, sobrepasa los límites establecidos por su actual organigrama, por lo que consideramos representa una desventaja para la institución en el logro de sus objetivos.
- * Existe un alto porcentaje del personal de la institución, que considera que no son tomadas en cuenta las sugerencias que realizan.
- * El constante crecimiento, tanto como institución a través de la incorporación de nuevos puestos de trabajo, de nuevos departamentos y programas desarrollados por la institución, al margen de ser una ventaja para el logro de sus objetivos y brindar un mejor servicio para el sector poblacional al que brinda sus servicios, la falta de actualización en la información hacia el personal representa un limitante importante.

* Se observo que en la institución existe una descentralización en la toma de decisiones, en las determinadas áreas que trabajan en ella.

* La institución CODEPEDIS-TARIJA, actualmente cuenta con un manual de funciones de gestiones pasadas, la cual se encuentra en actual vigencia, pero que debido a su crecimiento como institución y la falta de presupuesto, necesita de una actualización.

* La institución cuenta también con las políticas y reglamentos institucionales desarrollados en gestiones pasadas, que tienen que ser actualizadas por el Directorio y la Administración, para su posterior aprobación por parte de la Gobernación.

* Como institución dependiente presupuestariamente de la Gobernación, al ser una institución no lucrativa no desarrollo estrategias institucionales, sino que inclina más sus propuestas al desarrollo de proyectos y programas, sin tomar en cuenta que una estrategia bien desarrollada es el factor para el logro de sus objetivos propuestos, con mayor eficiencia y eficacia.

4.2.- Recomendaciones.-

1. Se recomienda implementar y adoptar los lineamientos generales mencionados en el modelo de estructuración para la siguiente gestión 2012, de acuerdo a las necesidades en el desarrollo de la institución.

2. Para poder evitar una definición errónea de las relaciones de autoridad y una duplicidad de las funciones dentro de la institución, es importante tomar en cuenta la estructura jerárquica que propone en el presente trabajo de investigación, para el Pleno del Directorio para la gestión 2012.

3. El cumplimiento de los objetivos propuestos así como la identificación del campo de acción, son importantes para el desarrollo y el crecimiento de la institución.

4. Mantener un asesoramiento y capacitación constante para todo el personal de la institución, tanto ejecutivo, como operativo, con el objetivo de evaluar y manejar las técnicas administrativas.

5. La adopción del manual de funciones existente en la institución, y sobre todo conocer sus funciones, tareas, responsabilidades y poder agilizar el desarrollo de sus actividades principales.
6. Finalmente se debe señalar y recalcar la importancia que tiene la planeación, la estrategia y el control por parte del nivel superior y administración; y la aplicación de los principios administrativos en la institución CODEPEDIS-TARIJA.