

## **PERFIL DEL PROYECTO**

## **I. PERFIL DEL PROYECTO**

### **1.1. Antecedentes**

La Región del Gran Chaco Tarijeño está constituida por todos los habitantes de la jurisdicción de los municipios de Yacuiba, Caraparí, Villa Montes y las Naciones y Pueblos Indígena Originario Campesinos Guaraní, Weenhayek, Tapiete. Se respeta la interculturalidad de los habitantes de la región en el marco de la inclusión social. Al amparo de la Constitución Política del Estado, y por voluntad soberana y democrática de sus habitantes, la Región del Gran Chaco Tarijeño accedió a la Autonomía Regional mediante el Referéndum Autonómico de fecha 6 de diciembre de 2009, dentro de la unidad indivisible e indisoluble del departamento de Tarija y del Estado Plurinacional de Bolivia.

La Ley Transitoria para la Conformación y el Funcionamiento del Gobierno Autónomo Regional del Gran Chaco, es la Ley N° 927 por lo cual, la presente Ley tiene por objeto establecer la conformación y el funcionamiento del Gobierno Autónomo Regional del Gran Chaco de forma transitoria, en concordancia con las disposiciones de la Constitución Política del Estado, el Estatuto Autonómico del Gobierno Autónomo Regional del Gran Chaco y otra normativa vigente.

Los Ejecutivos Seccionales de Desarrollo elegidos en el proceso electoral subnacional del año 2015, correspondientes a la Región del Gran Chaco, conformarán el Órgano Ejecutivo Transitorio hasta la posesión de las nuevas autoridades electas del Gobierno Autónomo Regional del Gran Chaco. La cual delega al Ejecutivo de Desarrollo Transitorio de Villa Montes del Gobierno Autónomo Regional del Gran Chaco, las atribuciones enmarcadas en el Art. 38 del Estatuto Regional del Gran Chaco, con sede en la Ciudad de Villamontes.

## **1.2. Justificación**

Mediante la modalidad de experiencia profesional se pretende aplicar los conocimientos teórico-prácticos, adquiridos en la carrera de Administración de Empresas, en el ambiente laboral real, con la finalidad de contribuir y participar de forma activa en la Organización, y para identificar deficiencias y debilidades de la misma, y proponer alternativas de solución que contribuyan a su mejoramiento en pro de una administración eficaz y eficiente.

## **1.3. Planteamiento del Problema**

Según el Secretario de Desarrollo Productivo Económico y Medio Ambiente, del Gobierno autónomo Regional del Gran Chaco – Villamontes, quien manifestó que uno de los problemas que enfrenta esta Secretaría, es de no contar con Herramientas Organizacionales de Carácter Administrativo para las Unidades Productivas, que sirva como guía a los Técnicos y Funcionarios de esta Área, con la finalidad de que puedan brindar un Asesoramiento y Fortalecimiento adecuado, en el Uso y Empleo de estas Herramientas Organizacionales a las diferentes Unidades Productivas con las que Trabaja esta Secretaría.

Estas Herramientas Organizacionales, permitirán a los Técnicos y Funcionarios poder brindar Asistencia Técnica y Fortalecimiento en Gestión Administrativa a las diferentes Unidades Productivas con las que Trabajan, y acompañar eficazmente los cambios que se produzcan al interior de las mismas. También estas Herramientas Organizacionales pretenden evitar la duplicidad de Puestos y dispersión de Funciones; Delimitar las funciones, Delegar Autoridad dentro de las Unidades Productivas; y proporcionarles de una Estructura que optimice la comunicación, la coordinación y el logro de objetivos.

Por lo anteriormente expuesto, se hace necesario diseñar e implementar Herramientas Organizacionales de carácter Administrativo para las Unidades Productivas a las cuales, los Técnicos de la Secretaría de Desarrollo Económico Productivo y Medio

Ambiente les brindan asesoramiento y fortalecimiento en el ámbito administrativo y estas deben ser elaboradas y conformadas bajo criterios de orden técnico.

#### **1.4. Objetivos**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Diseñar e Implementar Herramientas Organizacionales de carácter Administrativo para las Unidades Productivas, que sirva de guía a Técnicos y Funcionarios, de la Secretaría de Desarrollo Económico Productivo y Medio Ambiente, del Gobierno Autónomo Regional del Gran Chaco – Villamontes, para mejorar la comunicación, coordinación y logro de Objetivos en las mismas.

##### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Analizar las funciones de la Secretaría de Desarrollo Económico Productivo y Medio Ambiente, inherentes a las Unidades Productivas para identificar las debilidades y sus causas.
- ✓ Describir las Herramientas Organizacionales que actualmente se implementan en Gestión Administrativa, por parte de Técnicos y Funcionarios para las Unidades Productivas dependientes de la Secretaría de Desarrollo Económico Productivo y Medio Ambiente
- ✓ Recopilar Información Bibliográfica relacionada a la Problemática para mayor fundamentación del mismo.
- ✓ Proponer Herramientas Organizacionales de carácter Administrativo para las Unidades Productivas dependientes de la Secretaría de Desarrollo Económico Productivo y Medio Ambiente.

#### **1.5. Técnicas de Recolección de Datos y Tipos de Fuentes de Información**

##### **Técnicas de Recolección de Datos**

Se emplearán técnicas cualitativas de Investigación, tales como las Entrevistas a Profundidad y el Método de Observación Participante.

## **Tipos de Fuentes de Información**

Se emplearán Fuentes de Información Primaria recopiladas a través de entrevistas y mediante la Observación directa.

Y Fuentes de información Secundaria, tales como: Informes Técnicos y Legajo proporcionado por la Institución; y documentación proporcionada por Personal Administrativo y/o Técnico pertenecientes a la Secretaría.

### **1.6. Alcance**

#### **1.6.1. Alcance Temporal**

Esta modalidad de Memoria de experiencia laboral, tendrá un tiempo de duración de 3 meses, comprendido entre los meses de Marzo, Abril y Mayo del 2019

#### **1.6.2. Alcance Espacial**

El Desarrollo de este tipo de modalidad, Memoria de experiencia laboral, se desarrollará en el área geográfica del departamento de Tarija, más específicamente en el municipio de Villamontes.

Está destinado para la Secretaría de Desarrollo Productivo Económico y Medio Ambiente de la G.A.R.G.CH. – V.M.

# DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN

## II. DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN

El presente diagnóstico pretende identificar, recolectar y definir las actividades que se desarrollaron al interior de la Secretaría de Desarrollo Productivo Económico y Medio Ambiente de la G.A.R.G.CH., así como también identificar las Herramientas Administrativas empleadas por parte de los Técnicos de esta Secretaría, en cuestión de asesoramiento y fortalecimiento a las Unidades Productivas, con las cuales coordina y trabaja esta Secretaría, durante la Gestión 2018 y los primeros meses del 2019.

### 2.1. Marco Legal

El Marco Legal sobre el cual se rige la Secretaría de Desarrollo Productivo y Medio Ambiente del Gobierno Autónomo Regional del Gran Chaco – Villamontes, son los siguientes: Ley n° 031 Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Ibáñez” y el Estatuto Autonómico Regional del Gran Chaco.

- **LEY N° 031 MARCO DE AUTONOMÍAS Y DESCENTRALIZACIÓN “ANDRÉS IBÁÑEZ”**

#### **Artículo 91. (DESARROLLO RURAL INTEGRAL).**

I. De acuerdo a la competencia concurrente del Numeral 16, Parágrafo II del Artículo 299 de la Constitución Política del Estado, se distribuyen las competencias de la siguiente forma:

##### **1. Nivel central del Estado:**

- a) Formular, aprobar y gestionar políticas, planes, programas y proyectos integrales de apoyo a la producción agropecuaria, agroforestal, pesca y turismo.
- b) Formular y aprobar políticas generales de protección a la producción agropecuaria y agroindustrial, que contribuyan a la seguridad y soberanía alimentaria del país.
- c) Fomentar la recuperación y preservación del conocimiento y tecnologías ancestrales que contribuyan a la seguridad y soberanía alimentaria.
- d) Normar, promover y ejecutar políticas de desarrollo semillero nacional inherentes a la producción, comercialización, certificación, fiscalización y registro de semillas para contribuir a la seguridad y soberanía alimentaria.

- e) Ejecutar, regular y establecer mecanismos para el funcionamiento del Sistema de Innovación Agropecuario y Agroforestal, y la concurrencia en el desarrollo y coordinación de procesos de innovación y transferencia de ciencia y tecnología.
- f) Normar, regular y ejecutar la innovación, investigación y transferencia de tecnología agropecuaria y forestal público y privada, definiendo las líneas y actividades, así como las condiciones y requisitos para el otorgamiento de acreditaciones, licencias y otros.
- g) Ejecutar los procesos de certificación, fiscalización y registro de toda estructura botánica sexual o asexual destinada a la siembra, plantación o propagación de una especie vegetal, animal y microbiológica con fines agropecuarios y forestales.

## **2. Gobiernos departamentales autónomos:**

- a). Formular, aprobar y ejecutar políticas departamentales para la agricultura, ganadería, caza y pesca, en concordancia con las políticas generales.
- b). Fomentar la transformación e incorporación de valor agregado a la producción agrícola, ganadera y piscícola.

## **3. Gobiernos municipales autónomos:**

- a) Ejecutar las políticas generales sobre agricultura, ganadería, caza y pesca en concordancia con el Plan General del Desarrollo Rural Integral en coordinación con los planes y políticas departamentales.
- b) Promover el desarrollo rural integral de acuerdo a sus competencias y en el marco de la política general.

**4.** Los gobiernos indígenas originario campesinos ejercerán las siguientes competencias de acuerdo a lo establecido en el presente Artículo y la competencia del Numeral 8, Parágrafo III del Artículo 304 de la Constitución Política del Estado:

- a) Formular y aprobar políticas de promoción de la agricultura y ganadería.
- b) Formular y aprobar políticas de promoción de la recuperación de los conocimientos y tecnologías ancestrales, preservando sus fundamentos técnicos y científicos.
- c) Adoptar políticas para la recuperación de cultivos y alimentos tradicionales.

**II.** De acuerdo a la competencia exclusiva del Numeral 21, Parágrafo II del Artículo 298 de la Constitución Política del Estado, el nivel central del Estado tiene la competencia exclusiva de establecer políticas, normas y estrategias nacionales para garantizar la sanidad agropecuaria e inocuidad alimentaria que involucren la participación de los gobiernos



departamentales, municipales, pueblos indígenas originario campesinos y el sector productivo.

**III.** De acuerdo a la competencia exclusiva del Numeral 31, Parágrafo I del Artículo 300 de la Constitución Política del Estado, los gobiernos departamentales tienen la competencia exclusiva de promoción y administración de los servicios para el desarrollo productivo y agropecuario.

**IV.** De acuerdo a la competencia exclusiva del Numeral 14, Parágrafo I del Artículo 300 de la Constitución Política del Estado, los gobiernos departamentales tienen la competencia exclusiva de implementar y ejecutar planes, programas y proyectos de sanidad agropecuaria e inocuidad alimentaria en el marco de las políticas, estrategias y normas definidas por autoridad nacional competente.

**V.** De acuerdo al Artículo 381, Parágrafo II de la Constitución Política del Estado y el Artículo 71 de la presente Ley, el nivel central del Estado tiene la competencia exclusiva de normar, reglamentar, administrar y registrar los recursos fito, zoológicos y microorganismos, parientes silvestres y domésticos, destinados a la siembra, plantación o propagación de especies y a la protección del patrimonio nacional genético para el desarrollo agropecuario y forestal.

**VI.** De acuerdo a la competencia exclusiva del Numeral 4, Parágrafo II del Artículo 298 de la Constitución Política del Estado, el nivel central del Estado tiene la competencia exclusiva de regular mediante ley el uso y manejo de organismos genéticamente modificados y elementos tóxicos que dañen la salud y el medio ambiente.

**VII.** De acuerdo a la competencia exclusiva del Numeral 35, Parágrafo II del Artículo 298 de la Constitución Política del Estado, el nivel central del Estado tiene las siguientes competencias exclusivas:

**1.** Elaborar la política nacional de desarrollo rural integral priorizando acciones de promoción del desarrollo y de fomento obligatorio a emprendimientos económicos estatales comunitarios y del conjunto de los actores rurales, con énfasis en la seguridad y en la soberanía alimentaria, enmarcada en los objetivos del Plan General de Desarrollo del Estado, en coordinación con las entidades territoriales autónomas.

2. Promover políticas de reconocimiento, fortalecimiento e integración de diferentes formas económicas de producción, priorizando formas de organización indígena originaria campesinas y a las micro y pequeñas empresas.

**VIII.** En la planificación del desarrollo rural de todas las entidades territoriales autónomas deberán participar las comunidades indígenas originario campesinas y las comunidades interculturales y afro bolivianas existentes en cada jurisdicción a través de sus normas, procedimientos y estructuras orgánica propias.

**Artículo 92. (DESARROLLO PRODUCTIVO).**

**I.** De acuerdo a la competencia exclusiva del Numeral 35, Parágrafo II del Artículo 298 de la Constitución Política del Estado, el nivel central del Estado tiene las siguientes competencias exclusivas:

1. Elaborar políticas y estrategias nacionales de desarrollo productivo con la generación de empleo digno en el marco del Plan General de Desarrollo.
2. Formular políticas dirigidas a promover complejos productivos en todo el territorio nacional en base al modelo de economía plural.
3. Establecer políticas dirigidas a buscar el acceso a mercados nacionales y promoción de compras estatales en favor de las unidades productivas entendiéndose éstas como micro, pequeña, mediana, gran empresa, industria, organizaciones económicas campesinas, asociaciones, organizaciones de pequeños productores urbanos y/o rurales, artesanos, organizaciones económico comunitarias y social cooperativa, precautelando el abastecimiento del mercado interno, promoviendo la Asociatividad de las unidades productivas.
4. Elaborar aprobar y ejecutar políticas de desarrollo y promoción de la oferta exportable con valor agregado priorizando el apoyo a las unidades productivas reconocidas por la Constitución Política del Estado, garantizando el abastecimiento del mercado interno.
5. Estructurar y coordinar una institucionalidad para el financiamiento del desarrollo productivo.
6. Generar y aprobar políticas públicas para elevar la productividad y competitividad del sector productivo.
7. Formular, aprobar y ejecutar políticas, planes, programas y proyectos de industrialización de la producción en el Estado Plurinacional.

8. Formular, aprobar y ejecutar políticas, planes, programas y proyectos de comercialización de la producción en el Estado Plurinacional.
  9. Fomentar y fortalecer el desarrollo de las unidades productivas y su organización administrativa y empresarial.
  10. Regular el desarrollo de las unidades productivas y su organización administrativa y empresarial.
  11. Formular, gestionar y ejecutar políticas, planes, programas y proyectos sobre capacitación técnica y tecnológica en materia productiva.
  12. Crear y ejercer tuición en las empresas públicas del sector productivo, caracterizadas por responder al interés nacional, tener carácter estratégico y pudiendo situarse en cualquier lugar del Estado Plurinacional.
  13. Diseñar, implementar y ejecutar políticas de desarrollo y sostenibilidad de todas las unidades productivas en el marco de la economía plural.
  14. Elaborar políticas y normas para participar, fiscalizar y regular los mercados, velando por la calidad de los servicios y productos.
  15. Diseñar políticas sobre los mecanismos de apoyo administrativo, financiero, productivo y comercial a las unidades productivas en el marco de la economía plural.
  16. Normar, administrar los registros públicos de comercio, empresas, exportaciones y protección de la propiedad intelectual.
  17. Elaborar políticas orientadas a la protección de la industria nacional.
  18. Elaborar políticas orientadas a la seguridad industrial.
  19. Diseñar, normar, implementar y ejecutar la acreditación y certificación de calidad, metrología industrial y científica, y normalización técnica del sector industrial.
  20. Diseñar, normar, implementar y ejecutar la acreditación y certificación en el marco del comercio justo, economía solidaria y producción ecológica.
  21. Diseñar, implementar y ejecutar políticas para la aplicación de normas internacionales en el país.
  22. Elaborar, implementar y ejecutar normativas para el sector industrial y de servicios.
- II.** De acuerdo a la competencia exclusiva del Numeral 31, Parágrafo I del Artículo 300 de la Constitución Política del Estado, los gobiernos departamentales tienen las siguientes competencias exclusivas:

1. Promoción del desarrollo productivo con la generación de empleo digno en concordancia con el Plan General de Desarrollo Productivo.
2. Promover complejos productivos en su jurisdicción en el marco del Plan General de Desarrollo Productivo.
3. Formulación de proyectos para el acceso a mercados departamentales y promoción de compras estatales en favor de las unidades productivas, precautelando el abastecimiento del mercado interno y promoviendo la Asociatividad de las unidades productivas.
4. Promover en coordinación con el nivel central del Estado una institucionalidad para el financiamiento del desarrollo productivo a nivel departamental.
5. Ejecutar políticas públicas a nivel departamental para elevar la productividad y competitividad del sector productivo en el marco de la economía plural y el plan de desarrollo productivo.
6. Formular y promover planes, programas y proyectos de industrialización de la producción a nivel departamental.
7. Formular, proponer y ejecutar políticas, planes, programas y proyectos de comercialización de la producción nacional a nivel departamental.
8. Fomentar y fortalecer el desarrollo de las unidades productivas, su organización administrativa y empresarial.
9. Formular, proponer y ejecutar planes, programas y proyectos sobre capacitación técnica y tecnológica en materia productiva a nivel departamental.

**III.** De acuerdo a la competencia exclusiva del Numeral 21 del Parágrafo I en el Artículo 302 de la Constitución Política del Estado, los gobiernos municipales tienen las siguientes competencias exclusivas:

1. Promover programas de infraestructura productiva con la generación de empleo digno en concordancia con el plan sectorial y el Plan General de Desarrollo Productivo.
2. Promover complejos productivos en su jurisdicción, en base al modelo de economía plural en el marco del Plan General de Desarrollo Productivo.
3. Formular y ejecutar proyectos de infraestructura productiva para el acceso a mercados locales y promoción de compras estatales, en favor de las unidades productivas, precautelando el abastecimiento del mercado interno y promoviendo la Asociatividad de las unidades productivas.

4. Coordinar una institucionalidad para el financiamiento de la infraestructura productiva a nivel municipal.

5. Formular, proponer y ejecutar planes, programas y proyectos de industrialización de la producción nacional, promoviendo la comercialización a nivel local.

6. Fomentar y fortalecer el desarrollo de las unidades productivas, su organización administrativa y empresarial, capacitación técnica y tecnológica en materia productiva a nivel municipal.

IV. De acuerdo a la competencia exclusiva del Numeral 19, Parágrafo I del Artículo 304, y la competencia concurrente del Numeral 7, Parágrafo III del Artículo 304, de la Constitución Política del Estado, los gobiernos indígenas originario campesinos tienen las siguientes competencias:

1. Fomento de la recuperación de saberes y tecnologías ancestrales, orientadas a transformación y valor agregado.

2. Los gobiernos indígenas originario campesinos resguardarán y registrarán sus derechos intelectuales colectivos.

3. Los gobiernos indígena originarios campesinos en el ámbito de su jurisdicción podrán ejecutar las competencias municipales.

4. Promover programas de infraestructura productiva con la generación de empleo digno en concordancia con el plan sectorial y el Plan General de Desarrollo Productivo.

- **ESTATUTO AUTONÓMICO REGIONAL DEL GRAN CHACO**

## **TÍTULO II**

### **DESARROLLO ECONÓMICO**

#### **Artículo 84. Políticas públicas de desarrollo económico**

El Gobierno Autónomo Regional del Gran Chaco, en el marco de sus competencias, promoverá políticas de desarrollo económico, que se ejecutarán en planes, programas y proyectos productivos, industriales, comerciales y comunitarios, para fortalecer la capacidad económica de la Región del Gran Chaco tarijeño.

#### **Artículo 85. Incentivo a la producción regional**

El Gobierno Autónomo Regional del Gran Chaco promocionará el consumo de productos hechos en la Región del Gran Chaco Tarijeño, priorizando el “Compro Chaqueño” a micro, pequeñas y medianas empresas productoras y comerciales

#### **Artículo 88. Promoción del empleo**

En el marco de lo establecido en la Constitución Política del Estado, el Gobierno Autónomo Regional del Gran Chaco en el ámbito de sus competencias, debe:

1. Establecer políticas públicas que fomenten la promoción del empleo.
2. La capacitación entrenamiento y formación laboral.
3. Implementar políticas que permitan generar fuentes de empleo digno, salario justo, con equidad de género y en condiciones que garanticen el respeto y la protección de los derechos fundamentales del trabajador y de su familia.

## **2.2. Diagnóstico de la Organización**

### **2.2.1. Gobernación Autónoma Regional del Gran Chaco – Villamontes**

El Gobierno Autónomo Regional del Gran Chaco - Villa Montes es parte integrante del Órgano Ejecutivo Regional, se encuentra dentro del Nivel Ejecutivo Estratégico – de la Gobernación del Gobierno Autónomo Regional del Gran Chaco. Con dependencia lineal del Ejecutivo Regional del Gobierno Autónomo Regional del Gran Chaco.

#### **2.2.1.1. Misión**

Conducir y promover el desarrollo regional, generando, articulando y definiendo políticas públicas concertadas y orientadas a mejorar el Bienestar de la población

#### **2.2.1.2. Visión**

Ser un referente de gestión pública como “Gobierno Autónomo Regional”, modelo como planificador, eficiente y eficaz del desarrollo sostenible con valores institucionales, que brinda servicios de calidad para el vivir bien de la población de la región.

#### **2.2.1.3. Organigrama**

##### **➤ NIVELES ORGANIZACIONALES.**

La estructura organizativa interna del Gobierno Autónomo Regional del Gran Chaco – Villa Montes se ordena de conformidad a los siguientes niveles:

- Superior: corresponde al nivel ejecutivo superior responsable de la articulación de las políticas departamentales con las regionales.
- Asesoramiento y Apoyo: Corresponde al nivel que asiste dentro de la formulación de las políticas, y facilita el cumplimiento de las actividades administrativas del nivel superior.
- Control; que supervisa el cumplimiento del Sistema de Control Gubernamental en coordinación con los niveles especializados del Gobierno Autónomo Regional del Gran Chaco.
- Operativo; responsable de la ejecución de las políticas sectoriales.

- Desconcentrado; considera los Programas, Proyectos y Actividades estructuradas como unidades ejecutoras y articuladas con el Nivel Desconcentrado del Gobierno Autónomo Regional del Gran Chaco.

➤ NIVELES JERÁRQUICOS.

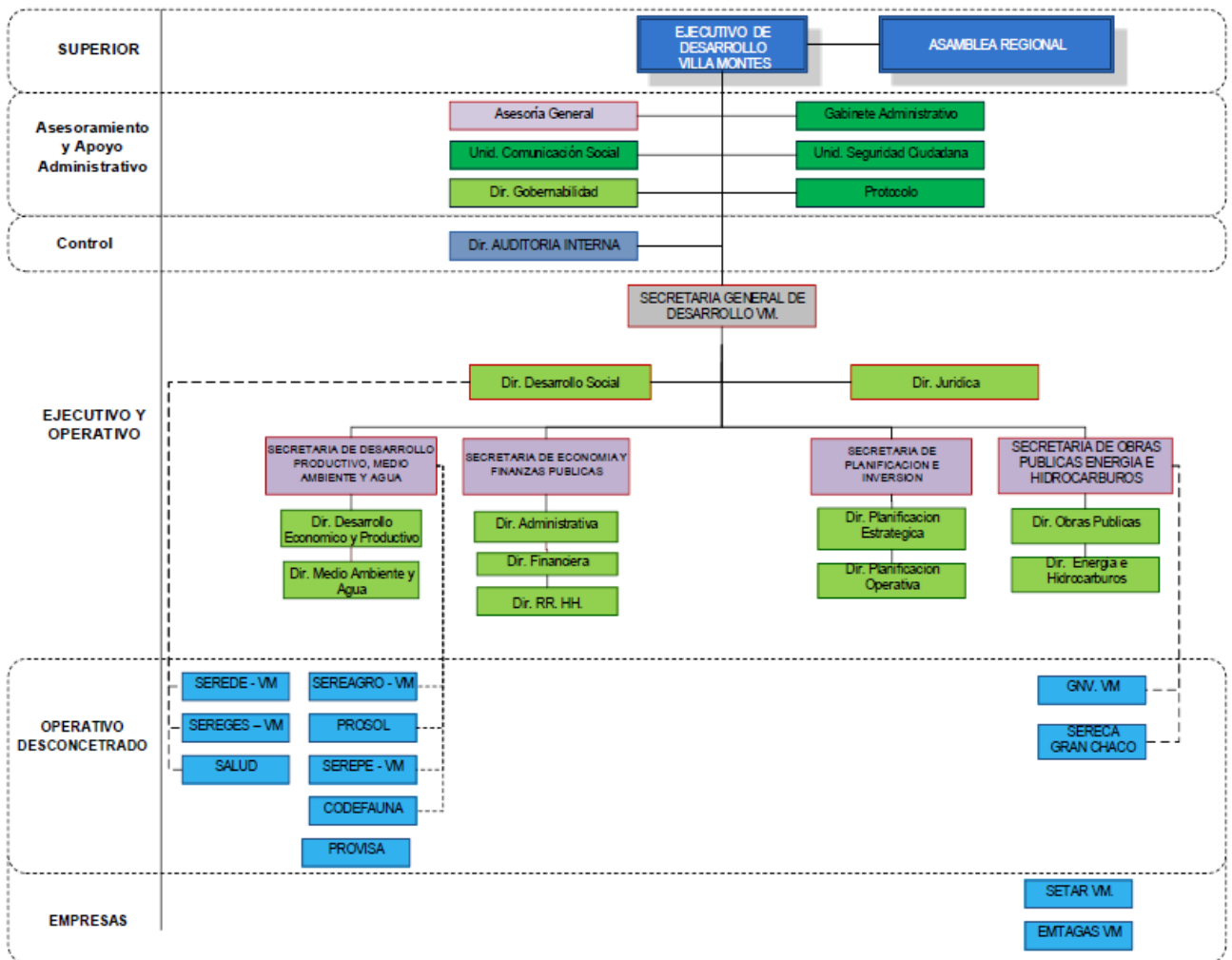
Se ordenan como sigue:

- Ejecutivo de Desarrollo de Villa Montes
- Secretario de Desarrollo
- Director
- Jefe de Unidad
- Profesional
- Administrativos

A continuación, se presenta el organigrama del Gobierno Autónomo Regional del Gran Chaco, en la misma se observa cómo se encuentra conformada la Secretaria de Desarrollo Económico Productivo y Medio Ambiente.



El organigrama de la Unidad Seccional se representa por área funcional y es el Siguiente:



Fuente: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES - GOBIERNO AUTÓNOMO REGIONAL DEL GRAN CHACO – VILLA MONTES

## 2.2.2. Secretaría de Desarrollo Económico Productivo y Medio Ambiente

**Propósito.** - Generación de empleo permanente y ampliación de la base económica productiva de la región, a través de la generación de condiciones y desarrollo de capacidades en y para actores de la economía plural de Villa Montes.

**Marco Competencial en Desarrollo Económico.** - Ley N° 031 Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Ibáñez” (Artículo 91, Artículo 92) y el Estatuto Autonómico Regional del Gran Chaco (Artículo 84, Artículo 85 y Artículo 88).

### 2.2.2.1. Objetivos Estratégicos

- ✓ Fortalecer cadenas productivas y encadenamientos intersectoriales agropecuarios y de la manufactura.
- ✓ Generar capacidades y condiciones para el desarrollo de la inversión privada, promoviendo acciones para ampliar la competitividad de las unidades productivas existentes y nuevos emprendimientos de Pymes urbanas y rurales.
- ✓ Promover la implementación de tecnologías y prácticas productivas de transformación y valor agregado al sector primario de la economía
- ✓ Establecer iniciativas agroindustriales, de la manufactura en complejos productivos estratégicos, como generadores de sinergia económica y empleo.
- ✓ Orientar la formulación y políticas, estrategias de desarrollo económico, empleo, formación técnica.
- ✓ Fortalecer el “compro chaqueño” a través de la articulación de iniciativas económicas productivas y de servicios de la región.

### 2.2.2.2. Políticas de Promoción y Desarrollo Económico Productivo

Estas Políticas de Promoción y Desarrollo Económico Productivo cumplen un rol importante debido a que las mismas buscan potenciar a los sectores económicos de la Tercera Sección del Gran Chaco, a través de la identificación de oportunidades del entorno, generación de condiciones para la producción, fortalecer a la micro y pequeña empresa, etc.

Dichas políticas de Promoción y desarrollo económico productivo son las siguientes:

- ✚ Generación de condiciones para la producción y competitividad a través de la inversión en infraestructura productiva, transferencia de tecnología y servicios.
- ✚ Fortalecimiento de la micro y pequeña empresa, Oecas (Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas y Originarias de Bolivia, Oecom (Organizaciones Económicas Comunitarias), en iniciativas de transformación y valor agregado.
- ✚ Dinamización del desarrollo económico a través del emplazamiento de industrias, promoción de alianzas, y fomento a la atracción de inversiones.
- ✚ Impulsar la formación y especialización de recursos humanos.
- ✚ Promover la oferta de productos locales y su articulación a mercados.

Fuente: GUIA PARA GESTORES MYPES DEL GARGCH – VM

#### **2.2.2.3. Sectores involucrados**

Los Sectores involucrados en la actividad económica, que son considerados por la Secretaría de Desarrollo Económico Productivo y Medio Ambiente, es el sector Productivo o económico, a través del sector primario y el secundario de la Tercera Sección del Gran Chaco, estas se describen a continuación:

Sector Textil, Metal mecánica, Carpintería y muebles, Agroalimentario de transformación, Artesanía, Iniciativas verdes: reciclaje, humus, ecoturismo y Aprovechamiento forestal con valor agregado.

#### **2.2.2.4. Criterios, Líneas de Acción y Servicios de atención a Mypes.**

Los Criterios y líneas de Acción de la Secretaría de Desarrollo Económico Productivo y Medio Ambiente son concebidas como las estrategias de orientación y organización de diferentes actividades relacionadas con los objetivos estratégicos de la Organización, de tal forma que se pueda garantizar la integración, articulación y continuidad de esfuerzos de manera ordenada, coherente, y sistemática. Así también los servicios en atención a Mypes que brinda la Secretaria están orientados en función de los objetivos estratégicos.

Estos criterios y servicios brindados por la Secretaría de Desarrollo Económico y Productivo son los siguientes:

CRITERIOS	SERVICIOS A PROVEER
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Enfoque de mercado: articulación oferta con oportunidades de mercado existentes</li> <li>❖ Focalización de iniciativas que generan complementariedad económica sectorial e intersectorial</li> <li>❖ Intervenir en iniciativas que ya cuenten con capacidades productivas instaladas</li> <li>❖ Promover emprendimientos de baja complejidad de procesamiento, instalación y manejo de equipos</li> <li>❖ Iniciativas generadoras de empleo</li> <li>❖ Generación de modelos económicos asociativos.</li> <li>❖ Desarrollar lo que la gente ya sabe hacer y de la cual actualmente vive.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asistencia técnica y capacitación: gestión administrativa, gestión comercial, manejo tributario, constitución de empresas, registros (Pro Bolivia), estructuración de negocios, articulación de inversionistas.</li> <li>2. Gestión de acceso a mercados: gestión de conexión de clientes, sondeos de mercado, des. capacidades de negociación, soporte publicitario, ferias.</li> <li>3. Generación de condiciones productiva: acondicionamiento infraestructura productiva, generación soporte complementario vía articulación PROSOL, SEREPE, SERAGRO, PAR CHACO.</li> <li>4. Innovación Productiva y transferencia de Tecnología: Desarrollo de productos, incorporación nuevas tecnologías.</li> <li>5. Acceso al crédito: Fondo Rotatorio</li> </ol>

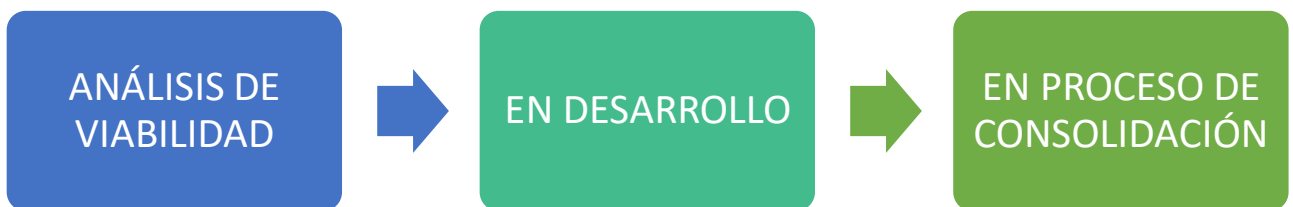
**Fuente:** GUIA PARA GESTORES MYPES DEL GARGCH - VM

### 2.2.2.5. Categorización de las Mypes

La forma en que se categoriza a las Mypes en la Secretaría de Desarrollo Económico Productivo y Medio Ambiente, con la finalidad de poder brindarle una mejor asistencia técnica y fortalecimiento adecuado es en función al Ciclo de Vida de la Empresa, dentro de la cual se pueden distinguir tres etapas marcadas y que son consideradas por la Secretaría, las cuales son: la Etapa de Análisis de Viabilidad o Introducción, la Etapa en Desarrollo o Crecimiento y la Etapa de Proceso de Consolidación o Madurez.

La Etapa de Declive no es considerada dentro esta forma de categorización, siendo ésta una de las etapas en la cual una Mype puede retomar el crecimiento y la estabilidad de la empresa o en todo caso reorientarse o reinventarse, para poder asegurar la supervivencia, y así retomar un nuevo ciclo evitando el declive y el abandono de la Mype.

A continuación, se describe las etapas que son consideradas por la Secretaria de Desarrollo Económico Productivo y Medio Ambiente, para brindar una asistencia técnica y fortalecimiento adecuado:



#### Categoría de Mypes según Etapa de Desarrollo

**Fuente:** GUÍA PARA GESTORES MYPES DEL GARGCH - VM

ANÁLISIS DE VIABILIDAD: Los indicadores básicos de evaluación para Emprendedores del Tipo Asociativo, son los siguientes: Oportunidad de mercado, Personas con Liderazgo, Experiencia productiva en la línea a emprender, Asociatividad económica e Infraestructura Básica.

EN DESARROLLO Y EN PROCESO DE CONSOLIDACIÓN: Los indicadores de evaluación para ambas etapas son los siguientes: Estructuración Línea de Negocio, Evaluación de Capacidades, Agenda de Fortalecimiento.

#### **2.2.2.6. Estado Situacional de los Emprendimientos según Etapa de Desarrollo**

Según el tipo de categorización que emplea la Secretaría de Desarrollo Económico y Productivo, la cual está basada en el ciclo de vida de la empresa, la cual consta de tres etapas: Etapa de Análisis de Viabilidad, Etapa de Crecimiento y Etapa de Consolidación.

A continuación, se describe las unidades productivas por medio de una tabla, a las cuales la secretaria les brinda asesoramiento técnico y fortalecimiento, mediante esta categorización, durante la Gestión 2018. Donde se describe la Línea de Negocio y el Nombre de la Mype, y su correspondiente clasificación según la Etapa de Desarrollo en la que se encuentre

FASE DE GESTACIÓN			FASE DE DESARROLLO			FASE DE CONSOLIDACION		
N°	LÍNEA DE NEGOCIO	MYPE	N°	LÍNEA DE NEGOCIO	MYPE	N°	LÍNEA DE NEGOCIO	MYPE
1	Derivados De lácteos	Asociación de Lecheros - Tiguipa	1	Panificación	Emprendedores Marzana	1	Mermelada Artesanal	Mermefrut
2	Alim. Balanceados	Productores APG - Tahiguaty	2	Panificación	14 de Septiembre	2	Mermelada Artesanal, licores	La Costeñita
3	Serv. Transform.	Productores APG - La Vertiente	3	Panificación	Emprendedores Ibopeity	3	Mermelada Artesanal	Delicias del sur
4	Alim. Balanceados	Asoc. Prod. La Brecha	4	Panificación	Nueva Esperanza	4	Derivados de granos	Asoc. Cristo Rey
5	En evaluación	Emprendedores del Barrio Boquerón	5	Panificación	Com. Puesto Uno Adulto Mayores	5	Derivados de granos	Asoc. Villa Esperanza
6	Pre pizza – pizza	Emprendedores del Barrio Litoral	6	Artesanía en reciclaje, reciclaje	Emprendedores Tiguipa	6	Yogurt	Milac
7	Yogurt	Emprendedores del Barrio Litoral	7	Humus de lombriz californiana	Productores abono orgánico IPA	7	Detergente	MINOR
8	En evaluación	Emprendedores 7 de Septiembre	8	Panificación	Emprendedoras San Antonio	8	Prendas de vestir	JPC
9	Centro de servicio de confección, poleras	Emprendedores Tiguipa	9	Servicio gastronomía típica	Emprendedoras APG Chimeo	9	Reciclaje	Emprendedoras Chañar
10	Miel envasada	Productores de miel Taringuity	10	Carbón vegetal	Coop. Tapiete	10	Aguas - Jugos	MONTINA
11	Miel envasada	Productores de miel APG - Chimeo				11	Queso	Pal Mate
12	En evaluación	Emprendedores Caigua						
13	Panificación	Los Claveles						

Fuente: GUIA PARA GESTORES MYPES DEL GARGCH - VM

### 2.3. Entrevistas a Funcionarios

Se realizó la entrevista a dos Técnicos de la Secretaría de Desarrollo Económico y Productivo, se comenzó con una entrevista no estructurada o también conocida como entrevista abierta, la cual consiste en encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, dirigidos hacia la comprensión de los conocimientos que tienen los informantes con respecto a la asistencia técnica y fortalecimiento de las Unidades Productivas, mediante el uso y empleo de Herramientas Organizacionales con Carácter Administrativo.

En esta gestión son 6 los técnicos que coordinan activamente con las Mypes y brindan asistencia técnica y fortalecimiento en Gestión Administrativa, sólo se entrevistó a 2 técnicos, esto debido a que el personal vio incrementado en esta gestión el número de técnicos, debido a que de la anterior gestión (2018) sólo 2 fueron los técnicos que estuvieron de principio hasta el final de la Gestión, por tanto, estos técnicos están en capacidad de brindar información y son sujetos de poder ser entrevistados, debido a que cuentan con los conocimientos necesarios, y al no existir un registro específico para la asistencia técnica en Gestión Administrativa, o al no hallarse registros físicos o documentos virtuales, solo se puede apelar a la experiencia y al conocimiento de estos técnicos para constatar por medio de la entrevista, que herramientas administrativas se emplearon para las unidades productivas a las cuales la Secretaria les brinda asistencia técnica y fortalecimiento.

### 2.4. Procesamiento de la Información

Después de haber realizado las entrevistas, se obtuvieron los siguientes datos:

- ❖ **¿Cuál es su cargo dentro de la Secretaria de Desarrollo Económico Productivo y Medio Ambiente?**

<b>Nombre del Cargo del Funcionario</b>	
Técnico Industrial de la Secretaria de Des. Econ. Prod. y M.A.	Técnico Industrial de la Secretaria de Des. Econ. Prod. y M.A.

Fuente: Elaboración Propia

Ambos técnicos son de la Unidad de Desarrollo Industrial, siendo éstos los técnicos con mayor conocimientos y experiencia de la Secretaria, en cuanto a asesoría técnica y fortalecimiento en Gestión Administrativa que se brinda a las Unidades Productivas.



❖ **¿Cuáles son sus Funciones en Gestión Administrativa que realiza dentro de la Secretaria de Desarrollo Económico Productivo y Medio Ambiente?**

<b>Funciones que desempeñan al Interior de la Secretaria</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación y evaluación de iniciativas de negocios.</li> <li>- Organización y conformación de MyPes en torno a un Grupo de Emprendedores interesados.</li> <li>- Desarrollo de capacidades de gestión Administrativa.</li> <li>- Articular iniciativas complementarias y de soporte a la Agenda de Fortalecimiento.</li> <li>- Gestionar, facilitar formalización y la constitución legal de las MyPes.</li> <li>- Gestionar y facilitar la implementación de normativas de funcionamiento y procedimientos de buenas prácticas de manufactura.</li> <li>- Brindar una Análisis de costos a las Unidades Productivas en Etapa de Análisis de Viabilidad.</li> <li>- Establecer mediante el análisis de costos, el margen de rentabilidad que tendrá una Mypes en Etapa de Viabilidad.</li> <li>- Establecer la Banda de precios según volumen de producción.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

Las respuestas de ambos técnicos estuvieron basadas en función a la Guía para Gestores Mypes Villamontes, debido a que en el Manual de Funciones que se maneja actualmente no se maneja la Figura de Técnicos de Desarrollo Industrial, sino que éstos son consultores en línea y no figuran al Interior del Organigrama de la Institución.

❖ **¿Cómo se categorizan a las Mypes dentro de la Secretaria de Desarrollo Económico Productivo y Medio Ambiente?**

<b>Categorización de las Mypes</b>
Etapa de análisis de viabilidad
Etapa de desarrollo
Etapa de consolidación.

Fuente: Elaboración Propia

Los dos técnicos coincidieron en sus respuestas, siendo de conocimiento ya establecido la forma de categorizar a las Mypes por parte de la Secretaría, y a su vez la existencia de la Guía para gestores Mypes Villamontes, refuerza y sirve para reforzar estos conocimientos, la cual es distribuida a los Técnicos de esta Unidad.

❖ **¿Cuáles fueron las Herramientas Organizacionales de Carácter Administrativo empleadas en la Gestión 2018 y los primeros meses del 2019, en la Fase de Análisis de Viabilidad?**

<b>Herramientas Organizacionales empleados en la Gestión 2018 y primeros meses de la Gestión 2019 en la Etapa de Análisis de Viabilidad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecimiento de Una estructura Organizacional interna para las unidades productivas (Mesa Directiva) – Grupo de Personas</li> <li>▪ Establecimiento de Funciones a realizar en el Proceso de Producción</li> <li>▪ Establecimiento de una análisis de Costos</li> </ul>

**Fuente: Elaboración Propia**

En un principio, si bien los entrevistados estaban conscientes de la forma de categorización de las Mypes por parte de la Secretaría, éstos no tenían claro qué tipos de Herramientas Organizacionales se emplearon, al no tener toda la documentación a mano o de forma virtual, debido a que no se registra la información de manera específica si no más bien de forma general, sin embargo se pudieron establecer a través de un registro general de sus informes mensuales de la Gestión pasada y de principios de esta gestión, las cuales fueron la elaboración de estructuras organizacionales sólo para algunas Mypes, establecimiento de manuales de funciones para algunas Mypes de producción de lácteos y la elaboración de análisis de costos para las Mypes que lo solicitaron.

❖ **¿Cuáles fueron las Herramientas Organizacionales de carácter administrativo empleadas en la Gestión 2018 y los primeros meses del 2019, en la Fase de Desarrollo?**

<b>Herramientas Organizacionales empleados en la Gestión 2018 y primeros meses de la Gestión 2019, en la Etapa de Desarrollo</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Manual de Procedimientos de Producción</li><li>▪ Manual de Procedimientos de control de Higiene y Seguridad</li><li>▪ Diagrama de Flujo</li><li>▪ Registro Sanitario en SENASAG.</li><li>▪ Registro en FUNDEMPRESA</li></ul>

Fuente: Elaboración Propia

Las Respuestas de los Informantes fueron complementarias, debido a que ambos trabajaron y coordinaron con Mypes que estaban en diferentes etapas, sin embargo, fueron empleados 5 herramientas organizacionales entre ambos, pero sólo fueron para algunas de las unidades productivas, debido a que no todas las unidades contaban con los requisitos necesarios para su certificación o en otros casos optaron por la no certificación, debido a cuestiones económicas o de compromiso por parte de los interesados.

❖ **¿Cuáles fueron las Herramientas Organizacionales empleadas en la Gestión 2018 y los primeros meses del 2019, en la Fase de Consolidación?**

Ambos Técnicos respondieron que en esta etapa a pesar de ser la última de la categorización que emplea la Secretaría, en la Gestión Anterior no se pudo realizar una asistencia técnica y Fortalecimiento en Gestión Administrativa, debido principalmente a que las unidades productivas con las que trabajaron, ninguna se encontraba en esta etapa. Sólo se pudo coordinar con Mypes consolidadas que antes no habían trabajado con la Gobernación, es decir, solo se realizó una ayuda en Gestión Comercial a solicitud de los mismos emprendedores.

En esta fase de Consolidación se trabaja y coordina las actividades con Mypes y Pequeñas Empresas que necesiten un asesoramiento en Marketing o en aperturar nuevos mercados para sus productos, así también la participación en eventos o ferias.

El apoyo que se brindó en la anterior gestión fueron en asistencia técnica en Gestión Comercial, a través del desarrollo de: Realización de Spots Publicitarios en Medios de Telecomunicación, así como también el apoyo en eventos de Promoción de la Mype, como ser organización de eventos deportivos a través de la difusión de productos de la Mype o participación en ferias locales, regionales y departamentales.

## 2.5. Interpretación de los Datos

En base a las Entrevistas a Profundidad y a la Observación Directa realizadas a los Técnicos Industriales de la Secretaría de Des. Econ. Prod. Y M.A. del G.A.R.G.CH. – V.M.se pudo determinar cuáles fueron las Herramientas Organizacionales de carácter Administrativo empleadas en la Gestión 2018 y principios de la Gestión 2019, según la categorización que emplea esta Secretaría, la cual está basada en el Ciclo de Vida de una Empresa y se manejan 3 etapas para poder brindar asesoría técnica y fortalecimiento a las Mypes con las cuales se trabaja y coordina, las herramientas organizacionales empleadas según Etapas de Desarrollo de las Mypes son:

- **Etapas de Análisis de Viabilidad:** En la anterior gestión, se pudieron identificar las herramientas organizacionales que se emplearon las cuales fueron:
  - Establecimiento de la estructura Organizacional interna (Mesa Directiva) – Grupo de Personas, se establecieron en Acta la conformación de Mesas Directivas para los Grupos de Emprendedores, con la finalidad de brindarles una estructura con la cual puedan funcionar.
  - Establecimiento de Funciones a realizar en el Proceso de Producción, se diseñaron estructuras organizacionales para algunas Unidades Productivas, con la finalidad de establecer las funciones y responsabilidades de cada integrante de la Mypes, así como también establecer la línea de mando dirección de cada Unidad Productiva.
  - Establecimiento de un Análisis de Costos, se determinaron los costos de producción y el precio de venta de los productos de las Diferentes Unidades Productivas que así lo solicitaron, mediante socializaciones entre técnicos y emprendedores, y la presentación de datos para su aprobación en las Reuniones que se realizaron con las Unidades Productivas.

- **Etapa de Desarrollo:** En base a las Entrevistas realizadas a Técnicos de la Secretaría, se pudieron identificar las herramientas organizacionales que se emplearon las cuales fueron:
  - Manual de Procedimientos de Producción, mediante los técnicos se pudo elaborar los procedimientos de producción para alguna de las unidades productivas, para ello, se tuvo que trabajar de manera participativa en algunas Mypes con la finalidad de replicar los procedimientos de producción para otras unidades productivas del mismo rubro.
  - Manual de Procedimientos de control de Higiene y Seguridad, se realizó este tipo de manual para las unidades productivas de Procesamiento de granos, esencial para que éstas puedan sacar su registro sanitario, se realizó a través de un documento en función a los requisitos emanados por SENASAG.
  - Diagrama de Flujo, se representaron gráficamente los procesos de producción con la finalidad de poder explicar de mejor manera la elaboración de un producto en específico, y que sirve de guía y capacitación para los emprendedores.
  - Registro Sanitario en SENASAG, se establecieron estos registros para las Unidades Productivas Procesadoras de grano, con la finalidad de que éstas puedan vender sus productos a nivel regional.
  - Registro en FUNDEMPRESA, importante trámite para el registro de una Mype a nivel Nacional y éstas a su vez puedan hacer más competitivas en el mercado regional a las unidades productivas a las cuales la secretaría les brinda asesoría técnica y fortalecimiento.
- **Etapa En Proceso de Consolidación:** Sólo se pudo brindar asistencia técnica en Gestión Comercial, a través de la difusión de Publicidad en Medios de Telecomunicación, así como también el apoyo en eventos de Promoción y participación en ferias locales, regionales y departamentales.

## 2.6. Análisis FODA

El Análisis FODA es una herramienta de diagnóstico que permite analizar la situación de la organización, para ello, se debe identificar y considerar tanto los factores internos como los factores externos. Este análisis es necesario para facilitar la toma de decisiones.

A continuación, se mencionan los factores externos e internos que suelen afectar a la Institución:

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La Institución cuenta con una asignación anual de recursos económicos para su funcionamiento</li> <li>-Las Funciones en todos los cargos están establecidas con claridad</li> <li>-La Institución cuenta con Funcionarios bien calificados en el desempeño de las funciones que le son asignadas.</li> <li>-Instituciones pertenecientes a la Gobernación y a la Secretaría de Des. Econ. Prod. Y M.A. con las cuales se puede coordinar aspectos operativos y técnicos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Interés por parte de Grupos de Personas y Comunidades en Desarrollar actividades productivas, con la finalidad de crear Mypes.</li> <li>-Constituirse como una alternativa a la demanda de productos que tienen los habitantes de la región, por intermedio de las Mypes con las cuales trabaja y coordina la Secretaría.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-No se realizan capacitaciones a los Técnicos y a los Emprendedores de las diferentes Unidades Productivas, en el uso y empleo de Herramientas Organizacionales para la Gestión eficiente de las Mypes.</li> <li>-No se cuenta con Herramientas Organizacionales bien establecidas y consolidadas, para la Gestión de Mypes que sirva de guía y apoyo a los Técnicos de la Secretaría de Des. Econ. Prod. Y M.A.</li> <li>-Reducción de recursos económicos por parte de la Gobernación Autónoma Regional del Gran Chaco.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cambio y Determinaciones Políticas, las cuales no permiten la concretización de una Gestión Administrativa clara y bien establecida, por parte de Entidades Superiores de mando, las cuales condicionan el funcionamiento regular de la Institución.</li> <li>-Posibilidad de Cierre del PROGRAMA DE APOYO A LA PRODUCCIÓN, MANUFACTURA Y PYMES – VILLA MONTES, por parte de la Gobernación Autónoma Regional del Gran Chaco.</li> <li>-No se tiene un registro de información, de las actividades desarrolladas en Gestiones anteriores, en cuestión de Gestión Administrativa, que dificulta la adaptación al trabajo por parte del Personal.</li> </ul>

## FORTALEZAS

- ❖ La Institución cuenta con una asignación anual de recursos económicos para su funcionamiento, si bien el programa cuenta con una financiación por parte de la Gobernación Regional, ésta no es suficiente debido al constante aumento de unidades productivas que se conforman en el transcurso de la Gestión, y esto a su vez repercute en mayor apoyo tanto de recursos humanos (aumento de consultores en línea), como de dotación de maquinarias y equipos para las mismas, el presupuesto no abastece para cubrir todas las demandas que solicitan las Unidades Productivas.
- ❖ Las Funciones en todos los cargos están establecidas con claridad, si bien existe un organigrama que describe todas las funciones y los puestos al interior de la Gobernación Regional, éstos no consideran el número exacto de consultores en línea con los cuales cuenta la Secretaría, los puestos que están establecidos con claridad y figuran en el Organigrama están descritos en el Manual de Organización y Funciones del Gobierno Autónomo Regional del Gran Chaco – Villa Montes
- ❖ La Institución cuenta con Funcionarios calificados en el desempeño de las funciones que le son asignadas, si bien existe un aumento de personal nuevo dentro de la Secretaría, los mismos se integran rápidamente y desempeñan su trabajo de forma eficaz, bajo la guía y asesoramiento de los Técnicos más experimentados y con mayor experiencia, así como también del Secretario de Desarrollo y la Jefa de la Unidad de Desarrollo Industrial, siendo que muchas veces se conforman equipos de trabajos entre nuevos y antiguos que sirve para brindar una correcta asesoría técnica y fortalecimiento a las Unidades Productivas.
- ❖ Instituciones pertenecientes a la Gobernación y a la Secretaría de Des. Econ. Prod. Y M.A. con las cuales se puede coordinar aspectos operativos y técnicos, se coordina actividades conjuntas entre las unidades desconcentradas como ser SERAGRO y el Programa SEREPE, mediante los técnicos y funcionarios enmarcados en pro de buscar una mayor eficacia en asesoramiento técnico y asistencia técnica a las Unidades Productivas.

## OPORTUNIDADES

- Interés por parte de Grupos de Personas y Comunidades en Desarrollar actividades productivas, mediante la conformación de Mypes, con la finalidad de generar oportunidades de empleo permanente y ampliar la base económica productiva de la región, y pasar de una producción artesanal a una producción de tipo semi-industrial e industrial en un futuro próximo.
- Constituirse como una alternativa a la demanda de productos que tienen los habitantes de la región, por intermedio de las Mypes con las cuales trabaja y coordina la Secretaría, las Unidades Productivas constituyen una buena opción a la creciente demanda de productos en la región, a través de la transformación de materias primas a productos artesanales o semi-industriales, con la finalidad de que la región y sus habitantes, vean satisfechas sus necesidades en cuestión alimentaria y de productos.

## DEBILIDADES

- ✚ No se realizan capacitaciones a los Técnicos y a los Emprendedores de las diferentes Unidades Productivas, en el uso y empleo de Herramientas Organizacionales para la Gestión eficiente de las Mypes, debido principalmente a la falta de recursos destinados a dicho fin.
- ✚ No se cuenta con Herramientas Organizacionales bien establecidas y consolidadas, para la Gestión de Mypes que sirva de guía y apoyo a los Técnicos de la Secretaría de Des. Econ. Prod. Y M.A., si bien se brinda asesoría técnica y fortalecimiento mediante una categorización según la etapa de desarrollo de una Mype, no existen herramientas organizacionales claras que indiquen en qué nivel se debe aplicar tal herramienta o simplemente en algunos casos no se aplican dichas herramientas organizacionales.
- ✚ Reducción de recursos económicos por parte de la Gobernación Autónoma Regional del Gran Chaco, esto debido principalmente a que se destinan más recursos económicos a otras reparticiones de la Gobernación, en base a una política de gestión o a el desarrollo de actividades de mayor importancia.



## AMENAZAS

- Cambio y Determinaciones Políticas, las cuales no permiten la concretización de una Gestión Administrativa clara y bien establecida, por parte de Entidades Superiores de mando, las cuales condicionan el funcionamiento regular de la Institución, estas disposiciones pueden provenir de entidades gubernamentales como de entidades regionales.
- Posibilidad de Cierre del PROGRAMA DE APOYO A LA PRODUCCIÓN, MANUFACTURA Y PYMES – VILLAMONTES, por parte de la Gobernación Autónoma Regional del Gran Chaco, el cierre de este programa o la no aplicación de dicho programa, es una amenaza recurrente que no depende de la Secretaría, sino que depende de los mandos de dirección más altos, que en torno a objetivos y políticas de gestión dictaminan el éxito o no del Programa.
- No se tiene un registro de información, de las actividades desarrolladas en Gestiones anteriores, en cuestión de Gestión Administrativa, que dificulta la adaptación al trabajo por parte del Personal, si bien la secretaria registra de forma general las asistencias técnicas y fortalecimiento a las unidades productivas, no se contaba con toda la documentación necesaria, debido en muchos casos a que las unidades productivas no cuentan con documentación previa que sirva para documentar la información, como ser actas de reuniones, actas de conformación de mesa directivas. Al término de la presente modalidad de experiencia laboral, se pudo corroborar la inclusión de un Acta de Conformidad para el registro de cualquier asistencia técnica a las Mypes, con el visto bueno y firma de aceptación de los integrantes de las Unidades Productivas beneficiarias.

## PROPUESTA

### III. PROPUESTA

#### 3.1. Propuesta

Después de haber observado la situación de la Institución, más específicamente el tipo de Categorización que emplean y las Herramientas Organizacionales de carácter administrativo que se utilizan para cada etapa de la Mype, en la Secretaría de Desarrollo Económico Productivo y Medio Ambiente.

Primeramente, se plantea una nueva categorización de las Mypes, con la finalidad de cumplir con las disposiciones emitidas en la ley n° 947 “Ley de Micro y Pequeñas Empresas” que en su Artículo 5 (Clasificación de las Micro y Pequeñas Empresas), nos dice:

*I. Las Micro y Pequeñas Empresas se clasifican en función a los siguientes criterios:*

*a) Valor de las ventas anuales*

*b) Número de trabajadores*

*c) Patrimonio neto*

Por tanto, se considera más Oportuna regirse por la Ley N° 947, y optar por este tipo de Clasificación. Se considerará sólo a las Micro Empresa y Pequeñas Empresas, debido a que las Mypes son el Objeto de estudio, descartando a las Medianas Empresas y a la Gran Empresa.

A continuación, se describe los indicadores para establecer la categoría de la Mype según señala la Ley:

CLASIFICACIÓN DE UNIDADES PRODUCTIVAS	
<b>1. MICROEMPRESA</b>	
CATEGORIZACIÓN	CRITERIOS DE DIFERENCIACIÓN
Número de Trabajadores	Inferior o Igual a 9 trabajadores
Patrimonio Neto	Inferior o Igual a UFV 150.000
Ventas Anuales	600.000 UFV
<b>2. PEQUEÑA EMPRESA</b>	
CATEGORIZACIÓN	CRITERIOS DE DIFERENCIACIÓN
Número de Trabajadores	Entre 10 y 19 trabajadores
Patrimonio Neto	Entre UFV 150.001 y UFV 1.500.000
Ventas Anuales	Entre UFV 600.001 y UFV 3.000.000

Fuente: Ministerio de Desarrollo Productivo

Este cuadro describe los indicadores que serán necesarios determinar para establecer en que categoría se encuentra ubicada una Unidad Productiva, y en torno a esta clasificación se emplearán Herramientas Organizacionales de carácter administrativo de acuerdo al tipo de Unidad Productiva que se establezca (Micro Empresa o Pequeña Empresa).

Después de la Determinación del tipo de Unidad Productiva, se procederá a establecer las Herramientas Organizacionales de carácter administrativo, para tal caso se propone las Sigüientes Herramientas:

- **Micro Empresas:** Reglamento Interno, reglamento de uso, manejo y administración del centro, Distribución de Trabajo, Representación Gráfica de la Estructura Organizacional(Organigrama), Control de Asistencia, Control de producción por día y de Recepción de Materias Primas.
- **Pequeña Empresa:** Reorganización de la División de Trabajo, Manual de Organización y Funciones (M.O.F.), Registro de Existencias de Mercancías en Almacén (Kardex), Reglamento de Uso, Manejo, Administración de Maquinaria y Equipos, y Manual de Políticas.

# HERRAMIENTAS ORGANIZACIONALES DE CARÁCTER ADMINISTRATIVO SEGÚN LA CLASIFICACIÓN DE LA MYPE



### **3.2. Plan propuesto**

Con el fin de mejorar la ejecución de las funciones realizadas por el personal Técnico y Funcionarios de la Secretaría de Desarrollo Económico Productivo y Medio Ambiente y así obtener mejores resultados a la hora de brindar asistencia técnica y fortalecimiento a las Unidades Productivas que trabajan y coordinan con la Institución, se realizó el presente trabajo de Profesionalización y selección de las Herramientas Organizacionales de carácter Administrativo más Adecuado, constatando en primera persona de las falencias y necesidades que necesitan las Unidades Productivas, mediante la asistencia a las reuniones de socialización y elaboración de agendas de trabajo con las mismas, y detectando debilidades en ciertos aspectos en el fortalecimiento en cuestión de Gestión Administrativa.

A continuación, se describe y se establece un modelo de cada Herramienta Organizacional con Carácter Administrativo para los dos tipos de categorías que se propone anteriormente (Micro y Pequeña Empresa).

# **HERRAMIENTAS ORGANIZACIONALES DE CARÁCTER ADMINISTRATIVO PARA UNA MICRO EMPRESA**

### **3.3. Herramientas Organizacionales de carácter Administrativo para una Micro Empresa**

**3.3.1. REGLAMENTO INTERNO:** Se presenta a continuación, un Modelo de Reglamento Interno que sirva de base y como guía para la elaboración de un documento que defina aspectos tales como: Reuniones, Administración de la caja chica, forma de estructura organizacional y las Faltas y Sanciones.

#### **REGLAMENTO INTERNO**

##### **UNIDAD PRODUCTIVA**

##### **CAPÍTULO I**

##### **DISPOSICIONES OBLIGATORIAS**

**Artículo 1.** – El Objeto del presente reglamento es regular aspectos operativos y de forma, y otros complementarios que permitan y faciliten la Organización Interna, de la Unidad Productiva.

**Artículo 2.** – Las disposiciones contenidas en el presente reglamento interno son obligatorias para toda la Unidad Productiva.

##### **CAPÍTULO II**

##### **ASAMBLEAS GENERALES Y EXTRAORDINARIAS**

**Artículo 3.** – Las Asambleas Generales son competentes para tratar asuntos Puntuales de Organización, Producción, Aspectos Financieros y Resolución de Conflictos. Cualquier otro tema será de competencia de la asamblea extraordinaria, previa convocatoria con la debida anticipación.

**Artículo 4.** – Las Asambleas Generales se llevarán a cabo cada 30 días, siendo el Domingo como el día designado para llevar a cabo estas Asambleas, la responsable de comunicar e informar a todos los miembros, será la Presidenta de la Unidad Productiva.

**Artículo 5.** – Las Asambleas Extraordinarias se llevarán a cabo cuando la situación así lo requiera, el responsable de comunicar, informar y convocar a la asamblea extraordinaria será del Encargado de la Unidad Productiva.

**Artículo 6.** – La asistencia mínima requerida para llevar Adelante las asambleas generales será del 50% más uno del total de las Integrantes de la Unidad Productiva

**Artículo 7.** – Las asambleas extraordinarias serán convocadas cuando así lo exijan las necesidades, a convocatoria de la encargada de la Unidad Productiva o a solicitud del 25% de las Integrantes de la Unidad Productiva, con (4) días de anticipación.



**Artículo 8.** – Para el caso de que no hubiera quorum en ambas Asambleas sean generales o Extraordinarias, se efectuará una segunda convocatoria, con la previsión de que la misma se instalará con el número Integrantes presentes. En este caso las decisiones serán tomadas por mayoría absoluta de votos.

**Artículo 9.** – En las Asambleas, el responsable de la Unidad Productiva, se encargará de elaborar el acta correspondiente, para su firma dentro de los 5 días siguientes a aquellas resoluciones emanadas de la Asamblea General.

No obstante, en todos los casos, las actas deberán ser incluidas en el orden del día de la siguiente reunión de la Asamblea para su aprobación definitiva e inclusión de complementaciones y/o enmiendas que sean requeridas por los miembros de la Asociación.

**Artículo 10.** – Mientras las resoluciones del directorio o asambleas generales no sean contrarias al orden público, o al Presente Reglamento Interno, obligan a cumplir y acatar a todos los miembros de la Unidad Productiva ausentes y presentes. En caso de disidencia se hará constar en acta para los fines legales del caso.

### **CAPÍTULO III**

#### **ASIGNACIÓN, ADMINISTRACIÓN, Y CONTROL DE LA CAJA CHICA**

##### **Ámbito de Aplicación**

**Artículo 11.** – Este Reglamento es de aplicación obligatoria para todas los/las miembros de la Unidad Productiva.

##### **Responsable de la Asignación, Administración, control y verificación de Informes de Caja Chica**

**Artículo 12.** – Es Compromiso del Responsable Administrativo Financiero, gestionar el Trámite para la Conformación y Apertura la caja chica.

**Artículo 13.** – Es Compromiso del Responsable Administrativo Financiero el Administrar, Controlar y hacer un Informe cada 30 días, y su posterior Presentación en la Asamblea General, de la caja chica.

**Artículo 14.** – Los Fondos de la caja chica serán empleados para la compra de Materiales e Insumos, destinados a ser utilizados en el Proceso de Producción, y así garantizar la Función continua de la Unidad Productiva.

**Artículo 15.** – Los Fondos de la caja chica serán empleados para la Reparación, Mantenimiento y Mejora de las Herramientas, Máquinas y de las Instalaciones del Centro de la Unidad Productiva

## **Asignación de Fondos**

**Artículo 16.** – El Monto de Aporte por parte de cada uno de los Miembros de la Unidad Productiva, que se destinará al Fondo de Caja Chica, deberá contar con un Monto Inicial Mensual, es decir, un monto de aporte a determinar por parte de los mismos Integrantes en Asamblea General.

**Artículo 17.** – Se realizará un aporte por Parte de todos los miembros de la Unidad Productiva, a los Fondos de la Caja Chica, de un porcentaje (%) de la Ganancia después de cada Lote de Producción, siendo éste el Porcentaje promedio a depositar por Trabajo Realizado. Y esta recaudación estará a cargo del Responsable Administrativo Financiero.

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

#### **Distribución de Trabajo**

**Artículo 18.** – La Persona encargada de la Asociación será el cual tenga el Cargo de Responsable de la Unidad Productiva; además del Responsable Administrativo Financiero, El Responsable de la Producción; y el Responsable de Ventas.

**Artículo 19.** – La Unidad Productiva está conformada por las siguientes personas:

- a) Se registrará los Nombres y Apellidos de los Integrantes de la Unidad Productiva, además de su Cédula de Identidad y el lugar de donde obtuvo dicho documento.

#### **Tiempo de Trabajo**

**Artículo 20.** – El Tiempo de Trabajo a realizar por cada Integrante de la Asociación será de 8 horas laborales y dependiendo de la demanda y la producción requerida a la Unidad Productiva.

#### **Control de Asistencia**

**Artículo 21.** – Para controlar la presencia de cada miembro a los horarios establecidos de trabajo, se empleará una Planilla de Asistencia, la cual registrará y contabilizará los días y horas trabajados, así como también el registro de documentos que justifiquen la no asistencia de algún miembro, en caso de no contar con dicho documento se registrará como una falta de asistencia al Trabajo.

## **CAPÍTULO V**

### **MANUAL DE LIMPIEZA DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Artículo 22.** – Se establecerá un Manual de Limpieza del Área de Producción, que será aprobado y consensuado con todos los integrantes de la Unidad Productiva, la cual describirá

la buenas Prácticas de Limpieza al Interior del Proceso Productivo, que deberán cumplir y acatar cada Integrante de la Unidad Productiva.

## **CAPÍTULO VI**

### **FALTAS Y SANCIONES**

**Artículo 23.** – Las Sanciones y el cumplimiento de las mismas, así como su aplicación, será responsabilidad del Responsable de la Unidad Productiva, así como de todos los miembros y se dictaminarán las mismas en la Asamblea General, en caso de ser Faltas graves o gravísimas se convocará a una Asamblea Extraordinaria para su Tratamiento.

**Artículo 24.** – De las Sanciones por la NO asistencia a las Asambleas Generales y Extraordinarias, éstas se determinarán de acuerdo al Ausentismo de los Mismos Integrantes de la Unidad Productiva, así pues, las sanciones serán:

- a) 1ra Falta: Llamada de atención.
- b) 2da Falta: Multa Económica
- c) 3ra Falta: Retiro Temporal, con la finalidad de retirar al socio de los beneficios que percibe como miembro de la Unidad Productiva.
- d) En caso de Malos Comportamientos y Faltas Reiterativas, se dictaminará la Expulsión de la/el Socio de la Unidad Productiva de manera definitiva.

**Artículo 25.** – De las Sanciones por la NO asistencia a los horarios de trabajo, serán los siguientes:

- a) 1ra Falta: 100 Bs ó su Equivalente a un jornal de Trabajo.
- b) 5 días consecutivos: retiro definitivo de la Unidad Productiva

**Artículo 26.** – Se acordó la presentación de un respaldo que justifique la no asistencia de algún integrante a Asambleas u horarios de Trabajos, previa presentación de un documento justificativo, como ser: Certificado de baja médica, certificado de defunción o deceso, certificado de matrimonio, etc.

## **CAPÍTULO VII**

### **DISPOSICIONES FINALES**

**Artículo 27.** – Las disposiciones del presente reglamento interno entran en vigencia a partir de su aprobación y ninguna/ningún miembro podrá alegar ignorancia o desconocimiento de sus normas.

**Artículo 28.** – El reglamento interno podrá ser modificado por la Asamblea General.

### 3.3.2. Reglamento de Uso, Manejo y Administración del Centro

Este modelo de Reglamento tiene la función de establecer una guía sobre el manejo y administración de los centros construidos con Recursos Públicos de la Gobernación, en favor de Grupos de Emprendedores o Asociación de Emprendedores, también son considerados los centros construidos desde cero bajo el Programa SEREPE.

## REGLAMENTO DE USO, MANEJO Y ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO

### CAPÍTULO I

#### DISPOSICIONES GENERALES

##### **ARTÍCULO 1.- (Objeto)**

El presente Reglamento tiene por objeto, regular el uso, manejo y administración de los bienes muebles e inmuebles del Centro, el mismo que deberá ser de cumplimiento obligatorio por el directorio de la OTB comunal, y por los emprendedores interesados en hacer uso, manejo y administración del Centro.

##### **ARTÍCULO 2.- (Ámbito de Aplicación)**

Las disposiciones contenidas en el presente reglamento son de aplicación obligatoria para el directorio de la OTB comunal y los emprendedores interesados que utilicen algún bien mueble e inmueble perteneciente y/o relacionado al Centro.

##### **ARTÍCULO 3.- (Terminología)**

OTB Comunal. - Una organización Territorial de Base es una comunidad campesina o Junta vecinal legalmente constituida para priorizar los proyectos que se desarrollan en su territorio, solicitar servicios en salud, educación e infraestructura, hacer trámites y solicitar informes de gobiernos municipales y regionales sobre el uso del dinero.

Emprendedores. - **Un emprendedor es una persona que tiene la capacidad de descubrir e identificar algún tipo de oportunidad de negocios y en base a ello organiza una serie de recursos con el fin de darle inicio a un proyecto empresarial.**

Centro de Acopio de Granos. – Instalación administrada por un Comité que cumple la función de reunir la producción de pequeños productores, para que estos puedan competir en cantidad y calidad en diferentes mercados.

## **CAPÍTULO II**

### **ATRIBUCIONES Y DEBERES**

**ARTÍCULO 4.-** La OTB comunal tiene las siguientes atribuciones y deberes:

#### **ATRIBUCIONES**

- a) Custodiar los bienes muebles e inmuebles entregados en beneficio de la comunidad, por instituciones públicas y privadas.
- b) Velar por la integridad, uso y fines de las infraestructuras concebidas para uso de la comunidad.

#### **DEBERES**

- a) La OTB como representante de la comunidad, tiene la responsabilidad de supervisar la condición de los bienes y equipos, mensualmente o según sea necesario.

**ARTÍCULO 5.-** Los Emprendedores tienen las siguientes atribuciones y deberes:

#### **ATRIBUCIONES**

- a) Uso, manejo y administración del Centro, previa autorización y firma de acuerdo entre ambas partes, entre la OTB Comunal y la Unidad Productiva.
- b) La Unidad Productiva asume plena responsabilidad por el buen uso, salvaguarda, preservación, conservación, instalaciones complementarias, mobiliarios y equipos del Centro.

## **DEBERES**

- a) Los Emprendedores deben responsabilizarse de todos los activos entregados en custodia.
- b) El pago de los servicios básicos se efectuará por cuenta del grupo de socios(as) a partir del momento del uso de la infraestructura.

## **CAPÍTULO III**

### **USO, MANEJO Y ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO**

**ARTÍCULO 6.-** Utilización de los bienes y existencias:

- a) Los bienes, muebles, inmuebles e instalaciones complementarias que conforman la integridad del Centro, se utilizarán únicamente para cumplir con fines relacionados a su objetivo, por lo que está prohibido su uso en fines distintos.
- b) Los bienes adquiridos de forma particular por las(los) Emprendedores(as) para el uso común en el Centro son propiedad de los mismos, y estos bienes serán retirados por los mismos, cuando estos así lo crean conveniente.
- c) En caso de revocación, rescisión, y terminación del acuerdo entre partes, entre la OTB y la Unidad Productiva, se procederá a la devolución de los predios del centro Centro, previa inspección del estado de las instalaciones y levantando un informe del mismo, quedando esta, bajo custodia de la OTB de la comunidad.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROHIBICIONES**

**ARTÍCULO 7.-** Los integrantes de la Unidad Productiva que estén autorizados para hacer uso, goce, disfrute o la propiedad de bienes Centro, no podrán conceder sus derechos a terceros.

## CAPÍTULO V

### MODIFICACIÓN DEL REGLAMENTO

#### **Artículo 8.- Modificación del Reglamento**

Para asegurar la adecuada, eficaz y eficiente ejecución del presente Reglamento, este podrá ser modificado, previa socialización con la comunidad y con un acta debidamente firmada por los integrantes de la Unidad Productiva y la OTB.

## CAPÍTULO VI

### DISPOSICIONES FINALES

**Artículo 9.** – Las disposiciones del presente reglamento de uso, manejo y administración del Centro de la Comunidad entran en vigencia a partir de su aprobación y ninguna/ningún miembro de la Comunidad o de la Unidad Productiva, podrá alegar ignorancia o desconocimiento de sus normas.

### 3.3.3. Distribución de Trabajo

Este Modelo de Distribución de Trabajo, basado en la elaboración de un listado de tareas y actividades, tiene la finalidad de establecer las tareas a realizar por cada integrante de la unidad productiva, así como también las actividades a realizar en equipos de Trabajo.

#### CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO (Lista de Tareas y Actividades)

Se divide en 2 pasos, los cuales son:

- Lista de Tareas por Empleado
- Lista de Actividades por Unidad

#### Lista de Tareas por Empleado

Debe ser detallada, clara y debe ir acompañada del tiempo que se dedica semanalmente a cada una de ellas.

La lista de tareas incluye los tiempos destinados a cada una de ellas o el porcentaje de dedicación del horario del funcionario. Para su elaboración es imprescindible tener una entrevista con quienes ejecutan el trabajo ya que ellos son quienes mejor conocen y luego validarlas

<b>LISTA DE TAREAS</b>			
Área de Trabajo: ..... Tipo de Producto(s): ..... Responsable: ..... Cargo: .....			
N°	DESCRIPCION DE LAS TAREAS	DEDICACIÓN	
		HORAS	%
	<b>TOTALES</b>		<b>100%</b>



### Lista de Actividades por Unidad

Es un inventario de actividades realizadas por la unidad que estudia, allí se identifican las funciones principales de la unidad.

La lista de actividades refleja el cumplimiento de la misión del servicio y tiene que ver con las funciones que lo caracterizan y son la razón de su existencia. Cada una de las actividades es susceptible de degradación en una serie de tareas que deben ser realizadas para su cumplimiento.

<b>LISTA DE ACTIVIDADES</b>	
Área de Trabajo: ..... Tipo de Producto(s): ..... Responsable: ..... Cargo(s): ..... ..... .....	
N°	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

### **CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO**

Es la representación gráfica del conjunto de actividades y tareas que se realizan en una unidad. El cuadro es de doble entrada y contiene los siguientes datos: fecha de elaboración, actividades en orden de importancia, tiempo total de cada actividad, tareas correspondientes a cada actividad con sus tiempos y funcionarios que la ejecutan.

## CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO

Elaborado por: .....

Fecha de Elaboración: ...../...../.....

ACTIVIDAD	TOTAL Hrs.	Cargos(s): ..... ..... ..... Nombre(s): .....	Cargos(s): ..... ..... Nombre(s): .....	Cargos(s): ..... ..... Nombre(s): .....	Cargos(s): ..... ..... Nombre(s): .....

### **3.3.4. Representación Gráfica de la Estructura Organizacional (organigrama)**

Se establece la necesidad de incorporar un modelo de representar gráficamente a la estructura organizacional de las Unidades Productivas, pero debido a que cada Mype es distinta tanto por el número de sus integrantes como por el tipo de Empresa que es, se hace necesario establecer a los organigramas más adecuados y óptimos, la cual basado en la observación directa y la participación frecuente en reuniones y socializaciones de las agendas de trabajo con las Unidades Productivas, se evidencio que los Organigramas más frecuentes y de mejor entendimiento son: El organigrama General, Organigrama Vertical, Organigrama Mixtos y el Organigrama por Bloques.

Los cuales se describe a continuación, y se presenta un modelo de elaboración de cada uno, según corresponda y sea aplicable a una Unidad Productiva,

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **1. Concepto**

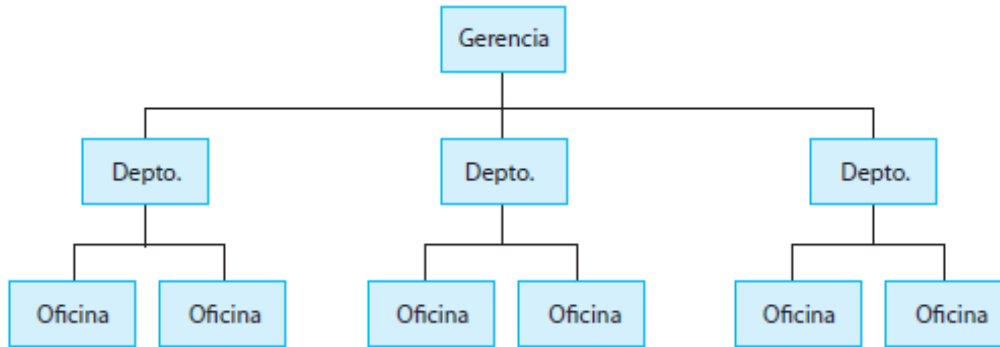
El organigrama es la representación gráfica y simplificada de la estructura orgánica formal de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

### **2. Utilidad**

- Proporciona una imagen formal de la organización.
- Facilita el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- Constituye una fuente autorizada de consulta.

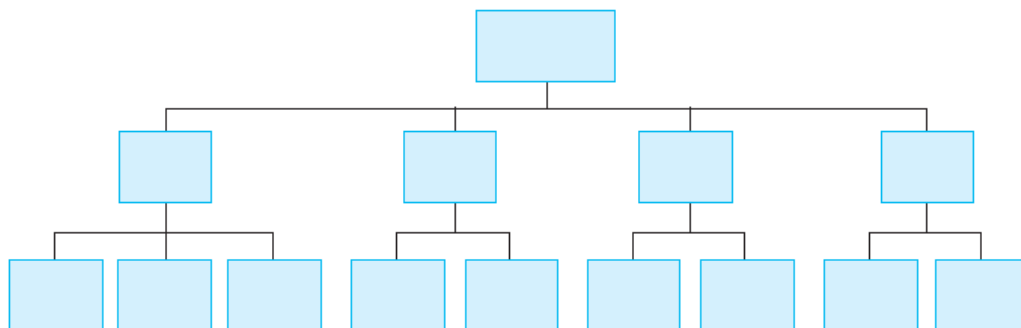
## Organigrama General

Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características



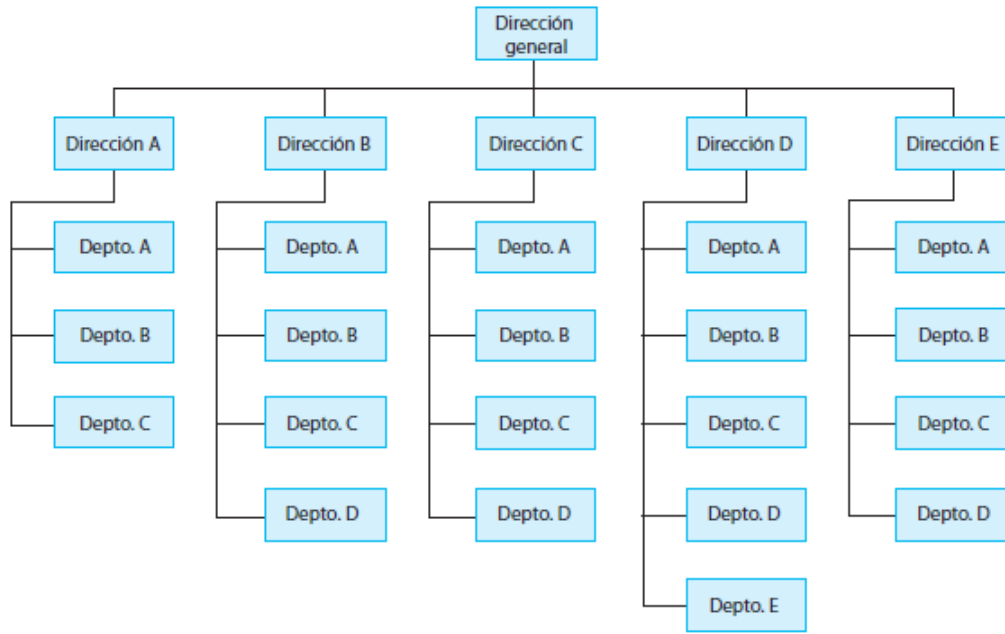
## Organigrama Vertical

Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización.



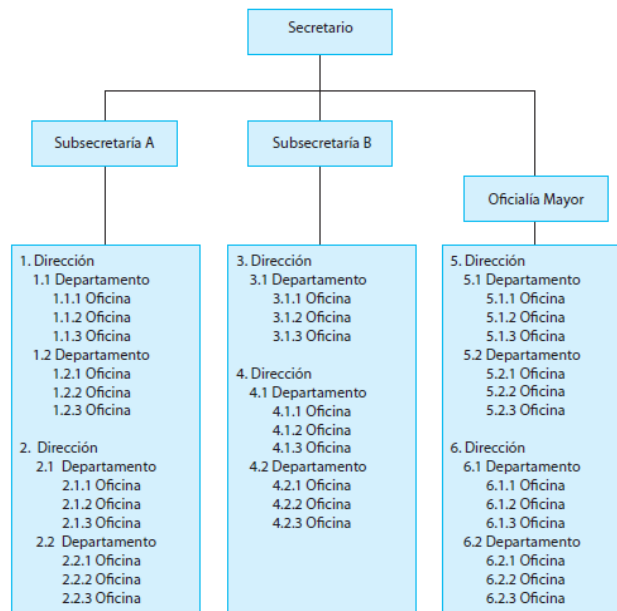
## Organigrama Mixto

Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base



## Organigrama de bloque

Son una variante de los verticales, pero tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, en poco espacio permiten que aparezcan unidades ubicadas en varios niveles jerárquicos



### 3.3.5. Control de Asistencia

Se evidenció la necesidad de incorporar un documento que tenga la finalidad de controlar la asistencia al proceso de producción por parte de los integrantes de las diferentes unidades productivas, siendo esta una de las causales que generan malestar al interior de las mismas, además es una herramienta de control que asociado al reglamento interno que sanciona las inasistencias a los horarios de trabajo, la hacen esencial para un manejo más empresarial por parte de las Mypes.

<b>NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA MYPE</b>								
<b>SOCIO/A:</b>					<b>FECHA:</b>			
<b>FECHA</b>	<b>HORA DE ENTRADA</b>	<b>FIRMA</b>	<b>HORA DE SALIDA</b>	<b>FIRMA</b>	<b>HORA DE ENTRADA</b>	<b>FIRMA</b>	<b>HORA DE SALIDA</b>	<b>FIRMA</b>

### 3.3.6. Control de Producción por Día y de Recepción de Materias Primas

Este Modelo de Control de Producción, fue uno de las solicitudes expresas por parte de algunas Unidades Productivas, que evidenciaron la necesidad de controlar la producción que realizaban y al mismo tiempo sus costos de producción, como también algunas pérdidas de producción, con la finalidad de poder controlar a final de cada mes y en un futuro poder corregir ciertos errores, y buscar reducir los costos que implica la producción de sus productos.

MES	SEMANA						DEMANDA	COSTO DE PRODUCCIÓN	PÉRDIDA DE PRODUCCIÓN
	Nº	L	M	M	J	V			
<b>MES</b>	S1								
	S2								
	S3								
	S4								
	Nº	L	M	M	J	V			
<b>MES</b>	S1								
	S2								
	S3								
	S4								
	Nº	L	M	M	J	V			
<b>MES</b>	S1								
	S2								
	S3								
	S3								

**HERRAMIENTAS ORGANIZACIONALES DE  
CARÁCTER ADMINISTRATIVO PARA UNA  
PEQUEÑA EMPRESA**



### **3.4. Herramientas Organizacionales de carácter Administrativo para una Pequeña Empresa**

#### **3.4.1. Reorganización de la División de Trabajo**

Se empleará el mismo formato de cuadro de distribución de Trabajo, propuesto anteriormente para la Micro Empresa, cuando un Técnico de La Secretaria de Desarrollo Productivo económico y Medio Ambiente considere que el funcionamiento de la Misma no es la óptima, dicha reorganización, deberá estar previamente socializado y con la aceptación de todos los Integrantes de la Mype.

#### **3.4.2. Manual de Organización y Funciones (M.O.F.)**

El Manual de Organización y Funciones, será el complemento ideal, una vez se haya establecido una estructura organizacional (Organigrama) de una Unidad Productiva, dicho manual complementará la formalización de las Mypes, es de vital importancia debido a que en la misma se delimitaran las funciones y responsabilidades de cada integrante, permitirá conocer de una manera más clara a los componentes y los cargos que existen. Se propone este manual, debido a que se observó que, al interior de las Mypes, no existe un documento que establezca las funciones de los integrantes o socios, y a su vez esto genera duplicidad de puestos y mal entendidos durante el proceso de producción.

## **MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

### **Identificación**

Este manual debe incluir, en primer término, los siguientes datos:

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual (general o específico). En caso de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de ésta.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de páginas.
- Sustitución de páginas (actualización de información).

- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma; en primer término, se deben escribir las siglas de la organización; en segundo, las de la unidad administrativa responsable de elaborar; en tercero, el número consecutivo del formulario y, en cuarto, el año. Para leerla con facilidad, entre las siglas y los números debe colocarse un punto, un guion o una diagonal.

### **Índice o contenido**

Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

### **Introducción**

La introducción es una breve explicación del contenido del documento, como su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente.

### **Antecedentes históricos**

Descripción de los orígenes de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica sus inicios, evolución y cambios significativos registrados.

### **Legislación o base legal**

Contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.

Se recomienda que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. En cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición.

### **Atribuciones**

Transcripción textual y completa del artículo, cláusula, considerando o punto que explica las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan su quehacer. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas).

### **Estructura orgánica**

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía. Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder a la

representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico.

### MANUAL DE FUNCIONES

<b>CÓDIGO:</b>	<b>FECHA:</b>			
	<b>PÁGINA :</b>	<b>1</b>	<b>DE:</b>	<b>1</b>
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>				
<b>CARGO O PUESTO</b>			<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	
<b>JEFE INMEDIATO</b>			<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	
<b>SUPERVISIÓN EJERCIDA</b>				
<b>AREA</b>				
<b>FUNCIÓN GENERAL</b>				
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>				
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>				
<b>EDUCACIÓN:</b>				
<b>EXPERIENCIA:</b>				
<b>HABILIDADES:</b>				

### **3.4.3. Reglamento de Uso, Manejo, Administración de Maquinaria y Equipos**

Este tipo de Reglamento, establecerá de manera clara el correcto uso, manejo y administración de las maquinarias y quipos que les sean entregadas a las unidades productivas, bajo la modalidad de préstamo o comodato, delimitará las responsabilidades en caso de algún fallo o desperfecto de los mismos, así como el mantenimiento que sea oportuno realizar. Debido a que en gestiones pasadas, no se tenía el registro de los bienes que la Gobernación les brindaba a las unidades productivas, o no se hacía el seguimiento adecuado, puesto que el único documento que existía era un Acta de entrega, que en la mayoría de los casos, no describe ni las características de los equipos, ni delimita las responsabilidades de ambas partes en cuestiones de reparación, manteamiento y uso.

## **REGLAMENTO DE USO, MANEJO, ADMINISTRACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPOS**

### **CAPÍTULO I**

#### **OBJETIVO**

**Artículo 1.-** Resguardar, programar y cuidar el buen uso y mantenimiento de los equipos del G.A.R.G.CH.V.M. por parte del Grupo de Emprendedores, de la Unidad Productiva.

#### **Ámbito de Aplicación**

**Artículo 2. -** El presente Reglamento Interno es de aplicación y cumplimiento obligatorio para el Grupo de Emprendedores de la Unidad Productiva y de toda persona involucrada en el uso y manejo de los equipos pertenecientes al G.A.R.G.CH.V.M.

#### **Descripción de la Maquinaria y Equipo**

**Artículo 3. -** El presente Artículo describe el Tipo de Maquinaria y Equipo que se hizo entrega en calidad de custodia y administración Temporal, por parte del G.A.R.G.CH.V.M. a la Unidad Productiva, se detalla a continuación, la cantidad y el Tipo de Maquinaria descrito en el ACTA DE ENTREGA EQUIPOS EN CUSTODIA:

- a) En este apartado se detalla el nombre de la Maquinaria, modelo, características técnicas, complementos del equipo, etc.

#### **Responsabilidad**

**Artículo 4. -** Es responsabilidad del usuario, hacer buen uso de los equipos y maquinaria del G.A.R.G.CH.V.M., así como la conservación, integridad y mantenimiento de las mismas.

## CAPÍTULO II

### **POLÍTICAS Y NORMAS SOBRE EL USO Y MANEJO DE LOS EQUIPOS Y MAQUINARIAS DEL G.A.R.G.CH.V.M.**

**Artículo 5.** - El uso y manejo de los equipos y maquinaria del G.A.R.G.CH.V.M., es para asuntos relacionados con las labores de producción, y de trabajo de limitándose su uso para actividades personales.

**Artículo 6.** - No está permitido usar los equipos y maquinarias para actividades que no estén relacionados con el proceso de producción, es decir, no se deberán utilizar para el uso personal o para el uso de terceras personas que no estén relacionadas con el Grupo de Emprendedores de la Unidad Productiva.

**Artículo 7.** - No está permitido usar los equipos y maquinarias para generar ganancias económicas personales o para Terceras Personas. Quedando bajo la responsabilidad de la Unidad Productiva velar por el cumplimiento de esta política.

**Artículo 8.** - Los equipos y maquinaria deberán permanecer siempre dentro de la Sede de la Comunidad y éstas a su vez deberán ser usados únicamente por el usuario asignado o por las personas designadas por la Unidad Productiva.

**Artículo 9.** - No está permitido exceder o utilizar los equipos y maquinaria por un tiempo prolongado, debiéndose verificar constantemente para evitar daños y desperfectos que afecten el buen funcionar de las mismas.

### **ADMINISTRACIÓN DEL USO Y MANEJO DE EQUIPOS Y MAQUINARIA**

**Artículo 10.-** La Administración de los Equipos y Maquinaria del G.A.R.G.CH.V.M., cuyo responsable es el Encargado del Grupo de Emprendedores de la Unidad Productiva y cuyas funciones son:

- a) Organizar la administración de los equipos y maquinaria basada en las operaciones de designación, conservación, mantenimiento y control.
- b) Realizar la recepción, verificación física de los equipos y maquinaria conforme a las especificaciones técnicas descritas en el requerimiento del Grupo de Emprendedores y documentación de respaldo (facturas, notas de remisión y garantías si corresponde)
- c) Elaborar Actas de Recepción y Conformidad firmadas por el Grupo de Emprendedores, al momento de recibir los equipos y maquinaria del G.A.R.G.CH. V.M.
- f) Mantener un archivo actualizado y ordenado cronológicamente de los documentos de Asignación y Devolución de los equipos y maquinaria al G.A.R.G.CH. V.M

- h) Verificar y determinar las necesidades de reparación y mantenimiento de los equipos y maquinaria y gestionar su atención oportuna de acuerdo a las especificaciones técnicas de las mismas.
- i) Para las reparaciones y mantenimientos de los equipos y maquinaria se emplearán fondos de la caja chica del grupo de Emprendedores de la Unidad Productiva.
- j) Realizar el inventario mensual de equipos y maquinaria, para verificar desperfectos y averías en las mismas, emitiéndose para este fin el acta correspondiente.
- k) Mantener el archivo debidamente ordenado de la documentación legal de los equipos y maquinaria que son de propiedad del G.A.R.G.CH. V.M, así como la documentación de transferencias, comodatos y otros.

### **CAPÍTULO III**

#### **Tarifas de Mantenimiento y de Manipulación de los equipos y maquinaria**

**Artículo 11.-** Las tarifas de mantenimiento y el costo de Manipulación de los equipos y maquinaria serán suministrados por el Mismo aporte del grupo de emprendedores, a través del empleo de recursos de la caja chica de la unidad productiva y autorizados por la mesa directiva de la misma

#### **Descripción del Tipo de Mantenimiento que se empleara a las Maquinarias y Equipos**

**Artículo 12.** – El grupo de Emprendedores de la Unidad Productiva, se compromete a realizar el mantenimiento a cada una de las Maquinarias y Equipos del G.A.R.G.CH. V.M.

### **CAPÍTULO IV**

#### **INTEGRIDAD DE LOS EQUIPOS Y MAQUINARIA**

**Artículo 13.-** Se considera que el usuario está incurriendo en falta grave por negligencia cuando destruye o daña los equipos y maquinaria que se le hayan asignado para realizar su labor o actividad, o cuando manipula cualquier otro equipo que no le ha sido asignado.

**Artículo 14.-** Está prohibido ingerir comidas, bebidas o fumar cerca de los equipos y maquinaria que puedan originar directa o indirectamente su mal funcionamiento siendo el usuario responsable por el deterioro del mismo.

**Artículo 15.-** Las puertas de acceso a las instalaciones de la sede de la comunidad deben estar preferentemente siempre cerradas al momento del proceso de producción, para favorecer el control del uso y evitar que terceras personas puedan manipular o deteriorar los equipos y maquinaria.

## CAPÍTULO V

### INCUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS

**Artículo 16.-** El grupo de emprendedoras de la Unidad Productiva, hará responsable al usuario de las consecuencias derivadas por el incumplimiento de las políticas y normas establecidas en este reglamento. La Unidad Productiva se reserva el derecho de verificar periódicamente el cumplimiento de este reglamento.

**Artículo 17. -** Cualquier acción disciplinaria derivada del incumplimiento de la misma (tales como llamadas de atención, suspensiones o multas económicas), será considerada de acuerdo al Reglamento Interno del Grupo de Emprendedores.

#### **3.4.4. Manual de Políticas**

El Manual de Políticas es una Herramienta Organizacional, que proporcionará un panorama general de acción para muchos asuntos, además de brindar soluciones rápidas a los malos entendidos y mostrar cómo puede contribuir cada integrante de la unidad productiva al buen funcionamiento de la Mype.

Se vio la necesidad de implementar este tipo de documento administrativo debido a que las unidades productivas en muchos casos, son dependientes de una sola persona que por lo general es el responsable de la Mype, pero este al estar ausente o su participación es disminuye en las actividades de la unidad productiva, los integrantes de la misma no asumen el liderazgo de la misma, además que no conocen los procedimientos de acción para solicitar asistencia técnica y fortalecimiento a entidades públicas, o desconocen los procedimientos de producción y administración de la Mypes, como ser, compra de Insumos, forma de distribución de salarios a cada integrante, desconocimiento de los clientes a los que se les vende con mayor frecuencia, desconocimiento en aspectos jurídicos, y otras cuestiones más.

### **MANUAL DE POLÍTICAS**

#### **Introducción**

Establecer y aprobar las políticas de la Asociación, las mismas que serán de cumplimiento obligatorio y en función de éstas se revisarán y elaborarán los planes, programas, procedimientos y presupuestos; se administrarán de manera eficaz los recursos, se organizará la administración y el funcionamiento correcto de la Asociación.

La iniciativa de identificar y establecer políticas, tiene además la finalidad de permitir los miembros de la asociación a encausar sus iniciativas, fomentar el trabajo en equipo, de tal forma que se pueda integrar y coordinar los esfuerzos de todas las áreas de la empresa en una misma dirección, dentro de un marco de confianza el mismo que es fundamental seguirlo para cumplir con los objetivos que se trace en la Asamblea de la Asociación.



## 1. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

### POLÍTICA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

*PROPÓSITO:* Mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de la organización, que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la Pyme.

#### ➤ DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

a) La Administración deberá rediseñar y posteriormente mantener la estructura orgánica de la Pyme enfocada hacia el cliente, orientada a satisfacer sus necesidades y al desarrollo de productos.

b) Toda modificación en la estructura organizacional deberá ser aprobada por la Asamblea, en base a estudios y análisis de procesos organizacionales.

c) Para presentar un proyecto de reestructuración se deberá adjuntar un documento de análisis de procesos organizacionales retrospectivo y prospectivo, que deberá contener las recomendaciones pertinentes.

d) El(La) Gerente o Administrador(a) presentará un informe sobre los procesos que implementa la Asociación, en el mes de diciembre a la Asamblea para su análisis y de ser el caso, proceder a realizar cambios en la estructura organizacional; para mantenerla adecuada a la estrategia de la Asociación. También deberá asegurar que los procedimientos y manuales estén al alcance de los socios y puedan ser continuamente renovados.

#### ➤ DE LOS PROCESOS Y PROYECTOS

a) Los socios deberán regirse en disposición con los procesos que realizan, evitando duplicidad de funciones y atribuciones.

b) Se podrá crear comisiones (equipos de trabajo) de manera temporales y/o comités de manera permanente, para la solución de asuntos específicos, en todos los casos se definirá los miembros, el responsable y unidades participantes, sus propósitos, funciones a desarrollar, tiempo de funcionamiento y resultados a lograr.

#### ➤ DEL DESEMPEÑO GERENCIAL

- a) El desempeño del (la) Gerente o Administrador(a) se medirá en función al nivel de cumplimiento de las metas establecidas semestralmente, durante el período económico. Esta información deberá ser puesta en conocimiento de la Asamblea, cada 6 meses.
- b) El desempeño del (la) Gerente o Administrador (a) se medirá en función de Indicadores de gestión (Son datos que reflejan cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización, ej.: Cumplimiento de Metas, identificación de Problemas y Oportunidades, Definir Responsabilidades, mejora del Control de la Empresa, Establecimiento de Compensaciones de acuerdo al Desempeño) partiendo de su situación actual y las metas establecidas trimestralmente (3 meses).
- c) El desempeño del (la) Gerente o Administrador (a), una vez evaluado y socializado en la Asamblea de Cierre de Gestión a llevarse a cabo en el Mes de Diciembre, se determinará mediante votación por parte de los socios, su continuación o el cese de las actividades que este desempeña. En caso de cese de Funciones, se procederá mediante votación por parte de los Socios, a la Elección de un Nuevo Gerente o Administrador (a), de entre todos los Socios Activos de la Sociedad.
- d) La Asamblea ratificará al Gerente o Administrador (a), una vez aprobado su desempeño anual, mediante una votación por parte de los Socios, para que este continúe otra Gestión más al frente de la Sociedad.

## **POLÍTICA DE REGULACIÓN INTERNA**

*PROPÓSITO:* Ordenar y difundir el marco normativo interno de la Asociación.

### **EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA**

- a) Es Primordial que se pueda mantener informados a todos los socios acerca de las Políticas, Reglamentos, Normas, Procesos, Estructura y Procedimientos, de manera que todos los socios tengan plenamente identificado cuál es su rol dentro de la MYPE, y como ejecutar sus funciones de acuerdo a los procesos y procedimientos en existencia.

- b) Deberá estar a disposición de todos los socios las Políticas, Reglamentos, Normas, Procesos, Estructura y Procedimientos, que se dispongan en ese momento y les sean necesarios para el desempeño de sus funciones, los cuales podrán consultar, imprimir o copiar.
- c) El Gerente o Administrador (a), es el responsable de que, en su área operativa, se documenten sus principales actividades y procesos, ya que tiene la autoridad para organizar, controlar, ejecutar y asegurar el cumplimiento de las aplicaciones.
- d) Es obligación del Gerente o Administrador (a), el asegurar que la documentación, se revise y se mantenga actualizada para garantizar la correcta ejecución del proceso por parte de los socios.
- e) El Gerente o Administrador (a), debe asegurar que los Manuales de procedimientos sean revisados y actualizados al menos una vez al año.
- f) La elaboración de documentos relacionados con los procesos, estructura y reglamentos será dirigida por los Técnicos de la Unidad de Desarrollo Industrial, de la Secretaria de Desarrollo Económico y Medio Ambiente del G.A.R.G.CH., debido a que esta unidad es la encargada de brindar asesoría y fortalecimiento en Gestión Administrativa, a todas las Mypes de la Región.

Una vez concluida su elaboración, el Gerente o Administrador y los Técnicos de la G.A.R.G.CH. se encargarán de su presentación y socialización en una Asamblea para, Aprovechar o Rechazar estos Documentos del Tipo Administrativos.

## **POLÍTICA SALARIAL**

*PROPÓSITO:* Asignar y Distribuir de manera equitativa los Ingresos Obtenidos a todos los Socios de Manera equitativa, de manera que motive eficazmente el trabajo productivo y el cumplimiento de los objetivos y metas de la Asociación.

- a) Se procurará establecer una distribución equitativa para todos los Socios, en Relación a las Ganancias Obtenidas, una vez cubierto los Costos de Producción y los Costos por la Adquisición de Insumos para continuar con el Proceso Productivo.

b) Las elevaciones salariales se realizarán únicamente como consecuencia de la evaluación de desempeño y la situación financiera favorable por la que deberá atravesar la Empresa para tal incremento.

c) Bajo ningún concepto se pagarán horas extras a ninguno de los socios, debiendo estos respetar el horario de trabajo ya establecido, con la finalidad de respetar la distribución equitativa que pregonaba esta política salarial.

## **POLÍTICA DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

*PROPÓSITO:* Establecer las normas aplicables a las actividades del recurso humano que permitan escoger personas idóneas, que se ajusten a los requerimientos de la Asociación y a los perfiles establecidos para asegurar el Funcionamiento Óptimo de la Mype.

a) El Gerente o Administrador (a), será el encargado de evaluar los requerimientos del personal idóneo para cada puesto, dentro de la Mype y se seleccionará al personal de entre los mismos socios.

b) La documentación que rige esta Política es el Manual de Puestos. Este Manual será elaborado por los Técnicos de la Unidad de desarrollo Industrial, de la Secretaria de Desarrollo Económico y Medio Ambiente del G.A.R.G.CH. y será Aprobado por todos los Socios mediante voto, en una Asamblea.

c) No se podrá realizar ninguna contratación de personal externo a la Asociación, con el Fin de Precautelar los puestos de Trabajos de los mismos Socios.

d) Se podrán reemplazar a los socios, solo en caso de que este no pueda desarrollar la función que se le fue asignado, debido a problemas de Salud, imprevistos Personales, o por una actividad excepcional. El tiempo de reemplazo no deberá exceder las 2 semanas, debiendo incorporarse la (el) socio después de este plazo establecido, sin excepción.

e) La elección del candidato de acuerdo al perfil establecido para cada Puesto, en el Manual de Puestos, será responsabilidad directa del Gerente y/o Administrador(a), quién tomará su decisión en base a la información provista por este Documento.

## **POLÍTICA DE CAPACITACIÓN**

*PROPÓSITO:* Establecer directrices para desarrollar las capacidades laborales en todos los socios que contribuyan a conseguir los objetivos de la Asociación y la satisfacción de los mismos.

a) El Plan Anual de Capacitación deberá ser redactado y elaborado por el(la) Gerente y/o Administrador(a) y con apoyo de los Técnicos de la Unidad de Desarrollo Industrial de la Secretaría de Desarrollo Económico y Medio Ambiente del G.A.R.G.CH.

b) Todo Socio que sea capacitado en alguna Área o Actividad deberá, impartir estos nuevos conocimientos a los demás Miembros, con la Finalidad que todos los socios tengan las mismas capacidades para un mejor desenvolvimiento dentro de la Mype.

c) El(la) Gerente y/o Administrador deberá seleccionar a la(s) persona(s) que deberán capacitarse según los requerimientos necesarios que se requieran dentro de la Mype, con la finalidad de mejorar el rendimiento de los socios en pro de un funcionamiento más óptimo al interior de la Asociación.

d) Para las capacitaciones de los Socios, no se destinarán recursos de la Sociedad, sino que solicitará un apoyo económico a la G.A.R.G.CH., a través de la Secretaría de Desarrollo Productivo Económico y Medio Ambiente, a través de una carta dirigida al Gobernador de Turno.

## **2. POLÍTICAS COMERCIALES**

### **POLÍTICA DE NEGOCIOS**

*PROPÓSITO:* Establecer las normas orientados a darle valor a los Productos de la Mype, satisfaciendo las necesidades de los clientes, maximizando la rentabilidad y aperturando nuevos mercados, para su posterior comercialización.

#### **➤ ORIENTACIÓN AL CLIENTE**

a) Brindar especial atención y prioridad a los clientes más frecuentes de la Mype, con el objetivo de fidelizarlos y brindarles mejores beneficios, y establecer una cartera de Clientes.

b) El(la) Gerente y/o Administrador(a) deberá realizar convenios con las Instituciones Públicas que apoyan al desarrollo y crecimiento de la Asociación, a través de Programas de Fortalecimiento, equipamiento para la Producción, Apertura de Nuevos Mercados, etc.

c) El(la) Gerente y/o Administrador(a) deberá establecer relaciones empresariales con otras Empresas Privadas, con la finalidad de brindar valor agregado a los productos de la Mype, aperturar Nuevos Mercados, Obtener una Ventaja Competitiva frente a los Competidores, etc.

➤ PRODUCTOS

a) El encargo de Ventas es el responsable de los procesos de comercialización (pre-venta, venta y post-venta) de todos los productos que tiene la Mype para vender.

b) El encargo de Ventas deberá exigir la cancelación previa, antes de cualquier venta de algún Producto, sin excepción, evitando cuentas por cobrar o entrega de productos a Plazos.

➤ TASAS Y TARIFAS

a) Con el objeto de mantener competitividad frente a la competencia, El(La) Gerente y/o Administrador presentará para aprobación de la Asamblea, las tarifas, tasas y porcentaje de descuentos para los productos que ofrece la Mype, siempre y cuando se asegure una adecuada rentabilidad para la Asociación

b) La administración deberá presentar su propuesta de tasas y porcentajes de descuentos, en función al tipo de pedidos que se realicen (cantidad de Producto), según el tipo de clientes (clientes frecuentes), y según eventos o fechas a terminar (ferias, feriados, fechas especiales).

## **POLÍTICA DE MERCADEO**

*PROPÓSITO:* Establecer políticas con la finalidad de desarrollar estrategias de Marketing, comunicar, persuadir y atraer a los clientes, sobre los distintos productos que oferta la Mype.

a) El (La) Gerente y/o Administrador(a) será el que sustente los actuales y futuros productos de la Mype, a través de estrategias de Marketing, tales como Eventos Promocionales, Comerciales, etc.

- b) Las Estrategias de Marketing serán desarrolladas por Técnicos de la Unidad de Desarrollo Industrial de la Secretaría de Desarrollo Económico y Medio Ambiente del G.A.R.G.CH., en conformidad a las directrices que establezca El (La) Gerente y/o Administrador(a) de la Mype.
- c) Las ideas centrales de las campañas publicitarias serán preparadas por el Técnico de la G.A.R.G.CH., quien a su vez coordinara con la Unidad de Comunicación de la Gobernación, para su realización y difusión a la Población.
- d) Toda campaña publicitaria y de promoción deberá ser solicitada al G.A.R.G.CH., para que estos gastos sean financiados por esta Entidad Pública, y la Asociación no tenga que desembolsar recursos que aminorarían sus Ganancias.
- e) El (La) Gerente y/o Administrador(a) deberá informar acerca del Plan de Marketing a implementar durante su Gestión, en la Primera Asamblea de Socios a llevarse a cabo en los Primeros días de enero.
- f) La Asamblea de Socios, determinará el éxito o Fracaso de este Plan de Marketing, al finalizar la Gestión de El (La) Gerente y/o Administrador(a), a llevarse a cabo en el Mes de Diciembre.

### **3. POLÍTICAS FINANCIERAS**

#### **POLÍTICA DE PRESUPUESTACIÓN**

*PROPÓSITO:* Establecer el presupuesto que le permita a la Asociación planificar y optimizar el uso de los recursos financieros, para desarrollar sus actividades, establecer los recursos necesarios para adquirir los Insumos necesarios para Producción, reparación y adquisición de bienes para la Asociación, etc.

- a) La elaboración del presupuesto para el año siguiente deberá iniciarse en el mes de noviembre, cada área de Producción elaborará sus presupuestos individuales y estos se consolidarán en un presupuesto global, el cual se presentará para su aprobación en la Asamblea de Socios, en la última reunión del Año, a llevarse a cabo en el mes de diciembre.

- b) Se deberá contar con un Plan de Negocios que se elaborará en cada Gestión, que permitan generar los ingresos presupuestados y estimar los Gastos a Incurrir por parte de la Mype a lo largo del año.
- c) La elaboración del Plan de Negocios, deberá ser elaborado por los Técnicos de la Unidad de Desarrollo Industrial de la Secretaria de Desarrollo Económico y Medio Ambiente del G.A.R.G.CH., en coordinación con El (La) Gerente y/o Administrador(a), en base al presupuesto global ya definido previamente.
- d) Los gastos siempre se presupuestarán aplicando la mayor austeridad posible sin afectar la operatividad de la empresa.
- e) El (La) Gerente y/o Administrador(a), será el encargado de designar la delegación de los montos establecidos para inversión, a los responsables de las diferentes áreas de la Mype, y estos a su vez deberán hacer uso de estos recursos económicos, dentro del proceso de Producción.
- f) Al término de cada mes y dentro de los primeros 15 días del mes siguiente El (La) Gerente y/o Administrador(a) serán informados sobre la ejecución presupuestaria por parte de los responsables de las diferentes unidades operativas de la Mype.
- g) Todo exceso en el gasto con respecto al Presupuesto asignado, deberá ser corregido en el mes siguiente, por el área que lo generó. En caso de subsanar este problema, se procederá a un llamado de atención, multa o remoción de su cargo, según el grado del gasto y reincidencia por parte de El (La) Gerente y/o Administrador(a).

## **POLÍTICA DE PAGOS**

*PROPÓSITO:* Establecer los parámetros que aseguren el cumplimiento oportuno de las obligaciones económicas contraídas por la Asociación a proveedores de bienes y servicios.

- a) Se entiende por proveedores a todas aquellas personas naturales o jurídicas, e instituciones que tengan firmado un contrato y/o exista algún tipo de acuerdo en términos de provisión de bienes, equipos o cualquier tipo de convenio que genere obligaciones de pago, a la Asociación.



- b) El encargado de Adquisición de Insumos y Almacenamiento, será responsable por la correcta y adecuada generación de obligaciones y la eficiente utilización de los recursos contratados.
- c) El (La) Gerente y/o Administrador(a) determinará los mecanismos de pago más convenientes, tomando en cuenta para ello el tipo de acuerdo que se tenga establecido previamente con el proveedor.
- d) Todo pago deberá tener su correspondiente asignación presupuestaria, es decir ningún pago podrá realizarse sin estar previamente contemplado en el presupuesto anual de la Asociación, salvo casos de excepción previamente autorizados por la Asamblea.
- e) El encargado de Adquisición de Insumos y Almacenamiento que contraiga obligaciones deberá cumplir adecuadamente con los pagos a los proveedores, deberá establecer los plazos oportunos para su cancelación y deberá hacer el seguimiento de control oportuno a los proveedores de la Asociación.
- f) El encargado de Adquisición de Insumos y Almacenamiento deberá presentar el primer día hábil de cada semana, a El (La) Gerente y/o Administrador(a), un informe de todas las operaciones desarrolladas durante la semana, incluyendo una programación para la siguiente semana y así, sucesivamente. El (La) Gerente y/o Administrador(a) presentará un Informe a la Asamblea de todas estas Actividades desarrolladas, mensualmente.

#### **4. POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS**

##### **POLÍTICA ADMINISTRATIVA**

*PROPÓSITO:* Establecer directrices que le permitan a la Mype, contar con la logística necesaria para proveer a su personal de un adecuado ambiente de trabajo y los servicios necesarios para el normal desarrollo de sus actividades, asegurando la provisión oportuna de equipos y suministros, preservando el buen estado de conservación y de seguridad de las instalaciones con las que cuenta la Asociación.

- a) Los bienes muebles e inmuebles, maquinaria y herramientas, que sean Propietarios, arrendados o en comodato, deberán recibir el mantenimiento respectivo a efectos de precautelar su buen estado de presentación y conservación.
- b) Los bienes muebles que originen gastos en exceso se los dará de baja para su posterior remate.
- c) Los servicios de limpieza de la Mype, serán realizados por las(los) mismos socios de la Asociación, a fin de incurrir en Gastos y evitando contratar personal externo para dicha actividad.

## **POLÍTICA DE COMPRAS**

*PROPÓSITO:* Establecer la logística adecuada para que la compañía pueda disponer oportunamente de los bienes tecnológicos, repuestos, equipos, mobiliario, materiales e insumos necesarios, para la operación y mantenimiento de sus instalaciones, a precios justos y accesibles para la Asociación.

- a) La Asamblea será la encargada de aprobar o rechazar la compra, alquiler y/o en comodato, de bienes tecnológicos, repuestos, equipos, mobiliario, materiales e insumos necesarios, según requerimientos y necesarios presentados por El (La) Gerente y/o Administrador(a) de la Mype.
- b) Para realizar compras en favor de la Asociación, se deberá tomar en consideración el precio, plazo de entrega, calidad, garantía, marca, procedencia, confiabilidad y experiencia del proveedor.
- c) Los procesos de compras de materiales e insumos para el proceso productivo se los efectuará semanalmente, salvo casos en que el requerimiento sea emergente.
- d) Para la adquisición de cualquier tipo de suministros, equipos y materiales, se procurará conseguir el menor precio y las mejores condiciones de pago. El Proceso deberá iniciarse una vez sea aprobado el presupuesto en Asamblea por los (las) Socios(as).

e) Se deberá contar con un listado de precios referenciales de los bienes a adquirir, debiéndose realizar una cotización previa, a diferentes proveedores.

## **5. POLÍTICAS JURÍDICAS**

### **POLÍTICA JURÍDICA**

*PROPÓSITO:* Permitir a la Asociación que los actos y hechos que se generen y tengan efectos jurídicos, cuenten con el soporte legal adecuado; y El (La) Gerente y/o Administrador(a), disponga de una debida asesoría legal al momento de tomar las decisiones en el ejercicio de sus funciones.

#### ➤ DE LA GESTIÓN JURÍDICA

a) El (La) Gerente y/o Administrador(a) deberá consultar con un asesor jurídico, el cual se solicitará a la G.A.R.G.CH., los cuales se encargaran de brindar la asesoría correspondiente, en aspectos jurídicos que sean necesarios para la Asociación.

#### ➤ DE LOS PROCESOS JUDICIALES

a) El (La) Gerente y/o Administrador(a), será el encargado de atender y hacer el seguimiento oportuno, a cualquier caso judicial que se presente o involucre a la Asociación. Solicitando asesoría Legal a la G.A.R.G.CH., en caso de ser necesario.

## **6. POLÍTICAS DE AUDITORÍA**

### **POLÍTICA DE AUDITORÍA Y CONTROL**

*PROPOSITO:* Definir las bases para un adecuado control y seguimiento de las operaciones técnicas, financieras y administrativas de la Asociación, orientado a precautelar la correcta administración de los recursos, y el cumplimiento de normas y reglamentos de la Asociación.

#### ➤ AUDITORÍA INTERNA Y CONTROL RECURRENTE

a) El (La) Gerente y/o Administrador(a), deberá solicitar un apoyo en el aspecto contable, mediante asesoría y capacitación técnica a la G.A.R.G.CH., solicitando a los técnicos de la

Secretaría de Desarrollo Productivo Económico y de Medio Ambiente, fortalecimiento contable.

b) El (La) Gerente y/o Administrador(a), deberá presentar informes mensuales y de cierres de Gestión a la Asamblea, para reportar a las Socios(as) de las transacciones realizados durante el transcurso del Mes, y de las Actividades Contables que se llevaron a cabo durante toda la Gestión.

c) El (La) Gerente y/o Administrador(a), deberá realizar revisiones y evaluaciones de la situación de los contratos y/o acuerdos con proveedores y la Asociación. En particular a aquellos que involucra riesgos de control, cumplimiento en los pedidos y manejo de recursos económicos.

➤ AUDITORÍA EXTERNA

a) Los Socios(as) podrán solicitar una Auditoria Externa en caso de no estar de acuerdo con la Auditoria Presentada por El (La) Gerente y/o Administrador(a), en Asamblea, o se requiera una Revisión por Personas externas a la Asociación. Esta Auditoria deberá ser solicitada a la G.A.R.G.CH., mediante los Técnicos especialistas en el rubro Contable de la Secretaría de Desarrollo Productivo Económico y de Medio Ambiente.

b) El (La) Gerente y/o Administrador(a), y en general toda la Asociación, deberán asegurarse de que la información contable y operativa entregada a los auditores externos hayan sido recopiladas y entregadas de manera oportuna, de tal forma que el informe que elaboren los auditores externos contenga una opinión limpia.

### **3.4.5. Registro de Existencias de Mercancías en Almacén (Kardex)**

Este tipo de Registros es de carácter administrativo y establece las cantidades de los productos a la venta, y a través de la misma se observa las entradas y salidas de las existencias o mercaderías. Además, permite tener un control sobre los costos que derivan de tener estas existencias, estos controles de existencias también se tratan mediante un inventario permanente

Debido a que, en la Mayoría de las Unidades Productivas, no se encuentran personas calificadas que puedan hacer uso y registro de estos controles de existencias, se propone hacer el uso de esta plantilla que facilita el aprendizaje de la misma, debido a que es más práctica y sencilla de llenar.

Anteriormente las unidades productivas, tuvieron problemas debido a que no se llevaba un registro oportuno de las existencias de sus productos, así como también de las ventas y entradas de materias primas para el proceso de Producción, debido a estas cuestiones se vio la necesidad de elaborar este Modelo de Registro de Mercancías en Almacén, con la finalidad que cada Mype cuente con este documento que registrara y servirá como apoyo para las unidades productivas, y su funcionamiento de manera más eficaz.

A continuación, se propone el modelo de Registro de Mercancías en Almacén:



## **HABILIDADES DESARROLLADAS**

### **3.5. Habilidades Desarrolladas en la Práctica Laboral**

Las Habilidades Desarrolladas o mejor conocidas como Habilidades Gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que un profesional debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de Administración y Liderazgo en una Organización.

Estas Habilidades Gerenciales desarrolladas bajo la Modalidad: Memoria de Experiencia Laboral, en un ambiente de Trabajo real y que involucra el relacionamiento con varias personas de diferentes oficios profesionales y de distintas formas de pensar y actuar. Se puede describir tres tipos de Habilidades Gerenciales desarrolladas, las cuales son: Habilidades Técnicas, Habilidades Conceptuales y Habilidades Humanas.

#### **- Habilidades Técnicas Desarrolladas**

Las Habilidades Técnicas involucran el conocimiento en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que se ocupa.

Las Habilidades Técnicas adquiridas y desarrolladas en el transcurso de la Práctica profesional, fueron variadas y de diferente aplicación, las cuales se describen a continuación:

- Asistencia técnica en Gestión Administrativa a las Mypes
- Uso de herramientas administrativas
- Manejo de procedimientos y funciones del personal desarrollado para las Mypes
- Estructura de costos y precios
- Organización y conformación de MyPes
- Gestionar y facilitar la implementación de normativas de funcionamiento para las Mypes
- Uso y Empleo de Herramientas Organizacionales de carácter Administrativo
- Conocimientos Básicos en la asistencia de Acceso a créditos (Fondo Rotatorio de Fomento Productivo Regional)
- Socialización y coordinación de actividades de Trabajo con los diferentes Grupo de Emprendedores.



- Conocimientos de las Leyes y las Normativas que regulan y direccionan el accionar de la Secretaría de Desarrollo Económico Productivo y Medio Ambiente.

Estas Habilidades Técnicas que fueron adquiridas en el transcurso de los 3 meses de práctica laboral fueron de vital importancia para desempeñar las actividades al interior de la Secretaria, y fundamentales en la adquisición de nuevos conocimientos empleados para el desarrollo de esta memoria de experiencia laboral y su posterior propuesta a la Institución donde se desarrolló la práctica.

### - **Habilidades Conceptuales Desarrolladas**

Las Habilidades Conceptuales implican una visión de la organización o de la unidad organizacional de manera conjunta, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones. Se relacionan con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución de problemas.

Estas habilidades conceptuales son de vital importancia debido a que las mismas nos permiten entender como las unidades de la Secretaria se complementan y dependen unas de otras, como la Secretaria se relaciona con el medio externo y como los cambios en una parte afectan al resto.

Las habilidades conceptuales adquiridas y desarrolladas durante los tres meses de la práctica laboral, se describen a continuación:

- Guía para Gestores MYPES del G.A.R.G.CH. – VM
- Ley N° 947 “Ley de Micro y Pequeñas Empresas”
- Estatuto Autónomo Regional del Gran Chaco
- Ley N° 031 “Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Ibáñez”
- Ley N° 1178 “Ley de Administración y Control Gubernamentales –SAFCO”
- Programa de fomento empresarial Villa Montes
- Manual de Organización y Funciones del G.A.R.G.CH. -V.M.

## - **Habilidades Humanas Desarrolladas**

Las Habilidades Humanas se refieren a la manera de interactuar efectivamente con las personas, es decir conectar con la calidad humana y valores sociales.

Estas Habilidades Humanas sirven para lograr la conformación de equipos de trabajos, motivar, comunicar y liderar en algunos casos, inspirado en un clima de trabajo basado en compromiso, trabajo colaborativo y así alcanzar las metas establecidas de la Institución.

Las Habilidades Humanas adquiridas y desarrolladas en el transcurso de estos 3 meses de práctica laboral, se describen a continuación:

- Mantener relaciones efectivas con los funcionarios y Técnicos al Interior de la Secretaría
- Trabajo en Equipo
- Manejo del Estrés laboral
- Respetar las diferencias de pensamiento y opiniones de todos los compañeros de trabajo
- Comprensión y Empatía
- Flexibilidad/Adaptabilidad a los cambios
- Capacidad para resolver Problemas
- Deseos de Aprender

Estas Habilidades Humanas fueron de vital importancia durante la práctica laboral, debido a que en muchos casos eran situaciones nuevas y desconocidas, pero debían ser aprendidas o puestas en prácticas para poder interactuar efectivamente con los funcionarios y técnicos de la Secretaría de Desarrollo Económico Productivo y Medio Ambiente.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. Conclusiones

El propósito de este Trabajo de Profesionalización tuvo el objeto de investigar el funcionamiento con el que trabaja la Secretaría de Desarrollo Económico Productivo y Medio Ambiente del G.A.R.G.CH. – V.M., con lo que se llegó a las siguientes conclusiones:

Uno de los Principales Problemas identificados, fue el tipo de categorización que emplea la Secretaría, la cual no está regido en torno a la Ley n° 947 “Ley de Micro y Pequeñas Empresas”, por lo cual se propone, adaptarse y regirse bajo este tipo de categorización que es de cumplimiento obligatoria para todas las Instituciones Públicas y Privadas del País.

Se determinó la necesidad de Regirse bajo la Ley N° 947, la cual clasifica a la Mype según los siguientes criterios: Valor de las ventas anuales, Número de trabajadores y Patrimonio neto. De igual manera, estos indicadores sirvan para identificar a las unidades productivas, ya sean, Micro o Pequeñas Empresas, y entorno a esta clasificación poder brindarles una mejor asistencia técnica y fortalecimiento.

Otro de los problemas identificados, fue que no existe un correcto uso y empleo de Herramientas Organizacionales en la Gestión Administrativa, debido a esto se observó debilidades y falencias técnicas en la asistencia técnica y fortalecimiento a las Mype, por lo que se propone un Modelo de Herramientas Organizacionales de carácter administrativo que sirvan de Guía a Funcionarios y Técnicos de la Secretaría.

Se pudo identificar que las Herramientas Organizacionales implementadas por Técnicos de la Unidad de Desarrollo Industrial, no fueron estructuradas y no describen las herramientas organizacionales deben emplearse para cada unidad productiva, sólo se brinda un panorama general de las Herramientas que se deben utilizar, y no existen modelos para que sirvan de guía para la elaboración de los mismos. Para ello se vio la necesidad de proponer modelos de Herramientas Organizacionales de carácter Administrativo.

Se determinó la Implementación de Herramientas Organizacionales de carácter Administrativo según la nueva categorización propuesta. Para la Micro Empresa se propone un total de 6 Herramientas Organizacionales y para la Pequeña Empresa, se propone un total de 5 Herramientas Organizacionales.

## 4.2. Recomendaciones

En el caso de que la Propuesta de estas Herramientas Organizacionales de Carácter Administrativo sea aprobado, se recomienda:

Implementar estas Herramientas Organizacionales en la Secretaría de Desarrollo Económico Productivo y Medio Ambiente, para que los funcionarios y técnicos tengan una guía práctica y los lineamientos oportunos al momento de brindar una asistencia técnica y fortalecimiento a las Unidades Productivas.

Elaborar un Programa de capacitación para todos los Funcionarios y Técnicos de la Secretaria, con la finalidad de que todos cuenten con la guía práctica y los lineamientos oportunos cuando coordinen y trabajen con las Unidades Productivas que soliciten asistencia técnica y fortalecimiento a la Gobernación Regional.

Con el fin de evitar inconvenientes al momento de realizar la asistencia técnica y fortalecimiento a las unidades productivas, la Institución debe tratar de evitar el cambio continuo de personal, por lo que debería garantizar que el personal continúe realizando su función al menos durante una gestión, con la finalidad que las Herramientas Organizacionales sean Implementadas de una manera adecuada y bajo el seguimiento de los mismos Técnicos.

La Secretaria de Desarrollo Económico Productivo y Medio Ambiente debe realizar actualizaciones a las Herramientas Organizacionales con carácter Administrativo, según la practicidad de las mismas o desechar las Herramientas que no brinden los resultados esperados, esto debe realizarse en periodos anuales o al término de una Gestión.