	REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE SEMAPA (RE-SOA)	Código: R-GPSC-001/08
		Versión: 001
Gerencia de Planificación, Seguimiento y Control		Pág. 1 de 20

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

**TITULO I
ASPECTOS GENERALES**

CAPÍTULO ÚNICO

Artículo 1.- Base legal.-

El presente Reglamento se constituye en el instrumento regulador del Sistema de Organización Administrativa de SEMAPA cuya base legal se establece en las siguientes disposiciones legales:

1. Constitución Política del Estado.
2. Ley Nº 1178 de 20 de julio de 1990 de Administración y Control Gubernamental.
3. Decreto Supremo Nº 23318-A de 3 de noviembre de 1992 de Responsabilidad por la Función Pública.
4. Decreto Supremo Nº 26237 de 29 de junio de 2001 "Modificaciones al Decreto Supremo 23318-A del 3 de noviembre de 1992 (Responsabilidad por la Función Pública)".
5. Resolución Suprema Nº 217055, de fecha 20 de mayo de 1997 que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.
6. Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General de la República.
7. Otras disposiciones específicas que estén relacionadas con la aplicación del sistema de organización administrativa.


Artículo 2.- Concepto del Sistema de Organización Administrativa.-

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

Artículo 3.- Objeto del Sistema de Organización Administrativa.-

El Sistema de Organización Administrativa, tiene como objetivo general, optimizar la estructura organizacional de SEMAPA, orientándola al logro de los objetivos institucionales con mayor eficiencia y eficacia, mediante una estructura orgánica dinámica y flexible ante cambios internos y del entorno externo que se producen en el ámbito económico, político, social y tecnológico.

Elaborado por: Sección Elaboración de Normas y Procedimientos	Revisado por: Lic. Juan Carlos Aviles Vargas Gerente de Planificación, Seguimiento y Control	Aprobado por:
Fecha de elaboración: Enero del 2008	Fecha de revisión: Enero del 2008	Fecha de aprobación:

	REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE SEMAPA (RE-SOA)	Código: R-GPSC-001/08
		Versión: 001
	Gerencia de Planificación, Seguimiento y Control	Pág. 2 de 20

Los objetivos específicos son:

- Lograr la satisfacción de las necesidades de los usuarios de SEMAPA.
- Evitar la duplicación y dispersión de funciones.
- Determinar el ámbito de competencia y autoridad de las áreas y unidades organizacionales.
- Proporcionar a SEMAPA una estructura que optimice la comunicación, la coordinación y el logro de los objetivos.
- Simplificar y dinamizar su funcionamiento para lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia económica.

Artículo 4.- Objetivo del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA).-

El objetivo del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA) es regular la implantación del sistema en la empresa, instituyendo la normativa para:

1. Establecer un marco regulatorio que garantice la estructuración técnica, flexible y formalizada, logrando los objetivos de manera eficiente y eficaz.
2. Definir un conjunto de procesos y procedimientos específicos que permitan la implantación y funcionamiento del Sistema de Organización Administrativa.
3. Asignar las funciones de organización administrativa a las unidades de línea y a los servidores públicos, para su ejecución y control.
4. Proporcionar los elementos esenciales de organización, que deben ser considerados en el análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional.
5. Lograr que la estructura organizacional sea conformada bajo criterios técnicos.

Artículo 5.- Principios del Sistema de Organización Administrativa.-

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


1. Estructuración técnica.-

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

2. Flexibilidad.-

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

Elaborado por: Sección Elaboración de Normas y Procedimientos	Revisado por: Lic. Juan Carlos Aviles Vargas Gerente de Planificación, Seguimiento y Control	Aprobado por:
Fecha de elaboración: Enero del 2008	Fecha de revisión: Enero del 2008	Fecha de aprobación:

	REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE SEMAPA (RE-SOA)	Código: R-GPSC-001/08
		Versión: 001
	Gerencia de Planificación, Seguimiento y Control	Pág. 3 de 20

3. Formalización.-

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

4. Servicio a los usuarios.-

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

Artículo 6.- Alcances y ámbito de aplicación.-

El presente Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA) es de conocimiento, uso y aplicación obligatoria a todas las áreas y unidades organizacionales de SEMAPA, sin distinción de niveles jerárquicos, con responsabilidad directa del personal y de las autoridades de cada una de ellas en la fase que les corresponda y en forma ascendiente con responsabilidad agregada por el sistema en su conjunto, a los Gerentes de Área y al Gerente General Ejecutivo.

Artículo 7.- Responsables y funciones.-

De acuerdo a lo establecido en el artículo 27 de la Ley N° 1178, la elaboración e implantación del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa en SEMAPA es responsabilidad de la Máxima Autoridad Ejecutiva, quien podrá delegar a otras unidades la elaboración e implantación del RE-SOA, asumiendo plena responsabilidad por los procesos.


La Máxima Autoridad Ejecutiva tiene como atribuciones específicas:

1. Establecer las directrices y políticas de organización administrativa para SEMAPA.
2. Supervisar y evaluar la implantación del Sistema de Organización Administrativa y de la estructura organizacional diseñada para SEMAPA.
3. Instruir y supervisar las modificaciones de la estructura organizacional.

Gerencia de Planificación, Seguimiento y Control, es responsable de la conducción, seguimiento y control técnico del Sistema de Organización Administrativa en SEMAPA y sus funciones específicas son:

1. Realizar el análisis organizacional, emitiendo un informe dirigido a la MAE, que permita definir políticas de diseño y rediseño.
2. Coordinar con todas las Gerencias de Área, para asesorar, apoyar y capacitar en la aplicación de los procesos de análisis, diseño o rediseño y su implantación técnica en SEMAPA.

Elaborado por: Sección Elaboración de Normas y Procedimientos	Revisado por: Lic. Juan Carlos Aviles Vargas Gerente de Planificación, Seguimiento y Control	Aprobado por:
Fecha de elaboración: Enero del 2008	Fecha de revisión: Enero del 2008	Fecha de aprobación:

	REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE SEMAPA (RE-SOA)	Código: R-GPSC-001/08
		Versión: 001
	Gerencia de Planificación, Seguimiento y Control	Pág. 4 de 20

3. Elevar ante la MAE, informes de control y proponer ajustes al SOA, a la estructura organizacional y a los manuales de organización, funciones, procesos y procedimientos.

Los Gerentes de Área y Jefes de Departamento serán responsables de la ejecución de los procesos de análisis, diseño e implantación organizacional, en apoyo y supervisión de Gerencia Administrativa Financiera.

Artículo 8.- Tipos de adecuación de la estructura organizacional.-

La estructura organizacional de SEMAPA se adecuará de forma inmediata a la aprobación o reformulación del Programa de Operaciones Anual y al Presupuesto, y cuando se presenten circunstancias internas y/o del entorno que promuevan el mejoramiento o ampliación de los servicios, velando por la economía, oportunidad, eficacia y eficiencia en cada cambio.

A partir de la aplicación del Reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa, se deberá verificar la implantación del Sistema de Organización Administrativa de la siguiente forma:

1. Comprobando la aplicación de los procesos del Sistema de Organización Administrativa a los problemas organizacionales.
2. Comparando los objetivos y el Cronograma de implantación organizacional, con las fechas de operación efectiva y los resultados logrados por el cambio implantado.

Artículo 9.- Medidas de control sobre la efectividad del SOA.-

Para poder establecer la efectividad del Sistema de Organización Administrativa en SEMAPA, se establecen las siguientes medidas de control:


1. Comparar los resultados previstos en el POA con los resultados obtenidos, determinando la incidencia que tuvo la estructura organizacional sobre los mismos.
2. Verificar la consistencia de la estructura organizacional con el Programa de Operaciones de SEMAPA.

Artículo 10.- Componentes de las Normas Básicas.-

Las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, tiene como componentes los siguientes procesos:

1. Análisis Organizacional.
2. Diseño Organizacional.
3. Implantación del Diseño Organizacional.

Elaborado por: Sección Elaboración de Normas y Procedimientos	Revisado por: Lic. Juan Carlos Aviles Vargas Gerente de Planificación, Seguimiento y Control	Aprobado por:
Fecha de elaboración: Enero del 2008	Fecha de revisión: Enero del 2008	Fecha de aprobación:

	REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE SEMAPA (RE-SOA)	Código: R-GPSC-001/08
		Versión: 001
	Gerencia de Planificación, Seguimiento y Control	Pág. 5 de 20

TÍTULO II ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO ÚNICO

Artículo 11.- Definición.-

El análisis organizacional es un proceso mediante el cual, Gerencia de Planificación, Seguimiento y Control, evaluará si la estructura organizacional de SEMAPA, ha contribuido al logro de los objetivos institucionales plasmados en el Plan Estratégico Institucional y en el Programa de Operaciones Anual. Para ello procederá a identificar determinadas fuentes de información que permitan realizar un análisis situacional, evaluación y presentación de informes sobre el grado de efectividad e interacción, flujo de información, niveles de retroalimentación y mecanismos de seguimiento y control entre las diferentes áreas funcionales y unidades ejecutoras de la institución.

Este análisis se realizará de acuerdo a lo que establecen las normas que rigen los objetivos y planes institucionales en concordancia con el Programa de Operación Anual (POA).

Artículo 12.- Análisis Organizacional.-

El análisis organizacional será realizado de manera periódica, a requerimiento de Gerencia General, por Gerencia de Planificación, Seguimiento y Control, la misma que evaluará:


1. La calidad de los servicios y/o bienes proporcionados a los usuarios.
2. La efectividad de los procesos.
3. La rapidez de respuesta de la estructura organizacional frente a los cambios internos y/o externos.
4. La necesidad de modificación de la estructura organizacional por cambio de elementos de carácter organizacional y/o la introducción de mejoras en la estructura.
5. Si la estructura organizacional es un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos plasmados en el POA.

Artículo 13.- Criterios para realizar el Análisis Retrospectivo.

Gerencia de Planificación, Seguimiento y Control, realizara un análisis retrospectivo en forma conjunta al análisis de la situación, establecido en las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones (NB-SPO). Para esta etapa, del diagnóstico retrospectivo, se evaluará la gestión anterior y el período comprendido de enero a abril de la gestión en curso.

Los elementos organizacionales que serán considerados en el análisis son:

Elaborado por: Sección Elaboración de Normas y Procedimientos	Revisado por: Lic. Juan Carlos Aviles Vargas Gerente de Planificación, Seguimiento y Control	Aprobado por:
Fecha de elaboración: Enero del 2008	Fecha de revisión: Enero del 2008	Fecha de aprobación:

	REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE SEMAPA (RE-SOA)	Código: R-GPSC-001/08
		Versión: 001
	Gerencia de Planificación, Seguimiento y Control	Pág. 6 de 20

1. Servicios a los usuarios.-

- a. Si los servicios y bienes que presta SEMAPA han satisfecho las necesidades de los usuarios dadas sus características.
- b. Si la cantidad y/o calidad de los servicios y bienes que presta SEMAPA cumplen con los parámetros de medición predeterminados como son:
 - Eficacia en la atención a los usuarios, expresada en términos de tiempo, oportunidad, exactitud, transparencia, etc.
 - Número y frecuencia de los reclamos en relación al servicio en general.

2. Procesos.-

Se analizarán los procesos que se llevan a cabo en SEMAPA, para satisfacer las necesidades del usuario, incluyendo los siguientes puntos:

- a. Si las operaciones componentes de cada proceso están correctamente asignadas a las unidades y áreas organizacionales.
- b. Si los recursos humanos, materiales y económicos para desarrollar las operaciones han sido correctamente asignados y utilizados.
- c. Si los procesos de la institución son eficaces y se realizan al costo predeterminado.
- d. Si los procesos están formalizados en el Manual de Procesos.

3. Unidades y Áreas Organizacionales.-


Se determinará si la conformación de las unidades y áreas organizacionales de SEMAPA, es un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos propuestos, evaluando:

- a. En las unidades organizacionales:
 - Si las funciones asignadas responden a los procesos y operaciones determinadas.
 - Si no existe duplicidad o dispersión de funciones.
 - Si tienen delimitado claramente su ámbito de competencia.
 - Si la unidad está ubicada en el nivel jerárquico que le corresponde, definido por el o los procesos.
 - Si el grado y tipo de autoridad están claramente establecidos.
- b. En las áreas organizacionales:
 - Si están conformadas por unidades cuyas funciones se encuentran relacionadas entre sí y responden a los procesos establecidos.
 - Si el ámbito de competencia está claramente delimitado.

4. Canales de comunicación e instancias de coordinación.-

Si los canales y medios de comunicación:

Elaborado por: Sección Elaboración de Normas y Procedimientos	Revisado por: Lic. Juan Carlos Aviles Vargas Gerente de Planificación, Seguimiento y Control	Aprobado por:
Fecha de elaboración: Enero del 2008	Fecha de revisión: Enero del 2008	Fecha de aprobación:

	REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE SEMAPA (RE-SOA)	Código: R-GPSC-001/08
		Versión: 001
	Gerencia de Planificación, Seguimiento y Control	Pág. 7 de 20

- Están formalmente establecidos.
- Son utilizados en forma eficaz y eficiente facilitando el flujo de información.
- Se acomodan a las características de la información: oportuna, clara, pertinente, verificable y consistente.
- Si las instancias de coordinación se conforman respetando el conducto regular.

5. Flexibilidad de la estructura organizacional.-

Se analizará el grado de flexibilidad de la estructura organizacional frente a los cambios internos y del entorno y ante las contingencias que ocasionaron desvíos de la programación, con relación a las estrategias definidas para el alcance de los objetivos propuestos.

Artículo 14.- Criterios para realizar el Análisis Prospectivo.-

Considerando el análisis de la situación (NB-SPO) que incluye el análisis retrospectivo y del entorno y definidos los objetivos de gestión, SEMAPA analizará y decidirá sobre los ajustes a la estructura organizacional de la Empresa, que se consideren necesarios.

SEMAPA podrá realizar adicionalmente un análisis parcial de la organización administrativa, en el momento que considere oportuno, a fin de solucionar problemas de carácter coyuntural que se presenten en la institución durante la gestión.

Artículo 15.- Período para ejecución del Análisis Organizacional.-

El proceso de Análisis Organizacional, deberá desarrollarse de manera posterior a la reformulación del POA.


En función a los resultados de la reformulación del POA, se confirmará o se establecerá el nuevo diseño organizacional de SEMAPA.

Artículo 16.- Resultados del Análisis Organizacional.-

Los resultados del análisis organizacional serán plasmados en un informe, dirigido a la Máxima Autoridad Ejecutiva, que orientará a la toma de decisiones respecto a los siguientes aspectos:

1. Adecuar, fusionar, suprimir y/o crear áreas y unidades.
2. Reubicar las diferentes unidades en la estructura.
3. Redefinir canales y medios de comunicación interna.
4. Redefinir instancias de coordinación interna y de relación interinstitucional.
5. Rediseñar procesos.
6. Otros específicos de organización.

Elaborado por: Sección Elaboración de Normas y Procedimientos	Revisado por: Lic. Juan Carlos Aviles Vargas Gerente de Planificación, Seguimiento y Control	Aprobado por:
Fecha de elaboración: Enero del 2008	Fecha de revisión: Enero del 2008	Fecha de aprobación:

	REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE SEMAPA (RE-SOA)	Código: R-GPSC-001/08
		Versión: 001
	Gerencia de Planificación, Seguimiento y Control	Pág. 8 de 20

TÍTULO III DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO I PROCESO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Artículo 17.- Definición.-

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

Artículo 18.- Requisitos para el inicio del diseño o rediseño organizacional.-

Mediante Resolución Administrativa, la Máxima Autoridad Ejecutiva, aprobará las recomendaciones del informe del análisis organizacional e instruirá el diseño organizacional de acuerdo al proceso regulado en el presente capítulo.

El diseño organizacional debe contar con una decisión ejecutiva y una estimación técnico financiera que asegure su posibilidad de implantación.


Artículo 19.- Metodología del diseño o rediseño organizacional.-

El proceso de diseño o rediseño organizacional sólo se iniciará con la autorización de la Máxima Autoridad Ejecutiva, quien instruirá a la Gerencia de Planificación, Seguimiento y Control, desarrollar el proceso, pudiendo éste solicitar al área o unidad afectada por el rediseño, el apoyo y la información requeridas.

Las etapas contempladas en el Rediseño Organizacional son las siguientes:

- Identificación de los usuarios de la entidad y las necesidades de servicio.
- Identificación de los servicios y/o bienes que satisfacen estas necesidades.
- Diseño de los procesos para la producción de los servicios y/o bienes, sus resultados e indicadores.
- Identificación y conformación de áreas y unidades organizacionales que llevarán a cabo las operaciones, especificando su ámbito de competencia.
- Determinación del tipo y grado de autoridad de las unidades y su ubicación en los niveles jerárquicos.
- Definición de los canales y medios de comunicación.
- Determinación de las instancias de coordinación interna.
- Definición de los tipos e instancias de relación interinstitucional.

Elaborado por: Sección Elaboración de Normas y Procedimientos	Revisado por: Lic. Juan Carlos Aviles Vargas Gerente de Planificación, Seguimiento y Control	Aprobado por:
Fecha de elaboración: Enero del 2008	Fecha de revisión: Enero del 2008	Fecha de aprobación:

	REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE SEMAPA (RE-SOA)	Código: R-GPSC-001/08
		Versión: 001
	Gerencia de Planificación, Seguimiento y Control	Pág. 9 de 20

- Elaboración del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos.

Artículo 20.- Proceso del diseño o rediseño organizacional.-

El proceso del diseño o rediseño organizacional, integral o parcial, es el siguiente:

1. Identificación de usuarios de la entidad y las necesidades de servicio.-

Se considera usuario a toda persona, unidad, sistema e institución que utiliza los productos de los procesos que se desarrollan en SEMAPA, de acuerdo al ámbito de su competencia.

Los usuarios identificados podrán ser:

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

2. Identificación de los servicios que presta SEMAPA.-

Se elaborará un detalle de los servicios que ofrece SEMAPA, priorizando los mismos de acuerdo a los objetivos institucionales. Esta información servirá para ajustar los servicios prestados de manera que cumplan con las demandas de los usuarios.

Los servicios podrán ser objeto de ajuste para que cumplan con las características de calidad, cantidad, oportunidad y frecuencia.

Para ello, se procederá al rediseño de los servicios existentes o finalmente al diseño de nuevos procesos, bajo los siguientes niveles:


- **Grandes Operaciones.-** Cuando la ejecución del proceso no requiera un procedimiento específico para su ejecución.
- **Procedimientos.-** Cuando las tareas sean de carácter rutinario y se requiera estandarizar su ejecución.

Se deberá considerar los criterios de calidad, costo, cantidad, recursos humanos y financieros, cobertura y tecnología.

3. Diseño o Rediseño de los procesos, resultados e indicadores.-

En esta etapa se procederá al diseño de los procesos necesarios para la generación de servicios de SEMAPA, que coadyuven al logro de los objetivos y satisfagan las necesidades de los usuarios.

Elaborado por: Sección Elaboración de Normas y Procedimientos	Revisado por: Lic. Juan Carlos Aviles Vargas Gerente de Planificación, Seguimiento y Control	Aprobado por:
Fecha de elaboración: Enero del 2008	Fecha de revisión: Enero del 2008	Fecha de aprobación:

	REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE SEMAPA (RE-SOA)	Código: R-GPSC-001/08
		Versión: 001
	Gerencia de Planificación, Seguimiento y Control	Pág. 10 de 20

El diseño de los procesos será formalizado en el Manual de Procesos, en el cual se deberá eliminar las operaciones ineficientes, buscando simplificar y optimizar aquellas que están dirigidas a satisfacer al usuario. Se procederá al diseño de los procesos o procedimientos en forma general, de acuerdo a los requerimientos de SEMAPA.

Para proceder al diseño o rediseño de los procesos, se identificarán las operaciones de acuerdo a lo dispuesto por las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones.

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

El contenido de un proceso, debe describir la secuencia lógica de las distintas operaciones de que se compone, señalando: ¿Quién lo hace?, ¿Qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Cuándo se hace? y ¿Cuánto tiempo tarda en realizarse la operación?

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

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


4. Identificación y conformación de áreas y unidades organizacionales.-

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

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

En caso de creación de nuevas unidades organizacionales, deberá evitarse la existencia de duplicidad de funciones y atribuciones de manera horizontal o vertical.

Elaborado por: Sección Elaboración de Normas y Procedimientos	Revisado por: Lic. Juan Carlos Aviles Vargas Gerente de Planificación, Seguimiento y Control	Aprobado por:
Fecha de elaboración: Enero del 2008	Fecha de revisión: Enero del 2008	Fecha de aprobación:

	REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE SEMAPA (RE-SOA)	Código: R-GPSC-001/08
		Versión: 001
	Gerencia de Planificación, Seguimiento y Control	Pág. 11 de 20

5. Determinación del tipo y grado de autoridad de las unidades y su ubicación en los niveles jerárquicos.-

SEMAPA, para la determinación de los niveles jerárquicos, se regirá de acuerdo a lo establecido en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, reconociéndose por tanto tres niveles jerárquicos dentro de su estructura organizacional.

- **Nivel Ejecutivo.-** En el cual se establecen los objetivos, políticas y estrategias de la institución, así mismo se toman decisiones para el funcionamiento de la empresa de acuerdo a los lineamientos definidos.
- **Nivel de staff.-** Que brinda asesoramiento al nivel ejecutivo para la toma de decisiones.
- **Nivel Operativo.-** Donde se ejecutan las operaciones de la institución. Conformado por las unidades técnicas operativas dependientes del nivel ejecutivo.


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

6. Definición de los canales y medios de comunicación.-

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

- Los canales de comunicación formal, se establecerán a través de las relaciones de autoridad de línea y funcional, las cuales tendrán carácter recíproco y deberán ser utilizadas permanentemente.
- Se especificarán las características de la información que se genera, la cual debe ser útil y adecuada para todos los usuarios y para el proceso de la toma de decisiones.
- Se establecerán: la periodicidad y el medio oral o escrito, si es escrito, se determinará claramente el contenido y la forma (narrativa, estadística o gráfica) de la información a transmitir.
- Según el tipo de información a transmitir, los canales y medios de comunicación serán:
 - a. **Descendente.-** Entendiéndose por tales, los que se utilizan cuando la comunicación fluye de los niveles superiores de la estructura organizacional hacia los niveles inferiores siguiendo el orden de jerarquía y el conducto regular.

Elaborado por: Sección Elaboración de Normas y Procedimientos	Revisado por: Lic. Juan Carlos Aviles Vargas Gerente de Planificación, Seguimiento y Control	Aprobado por:
Fecha de elaboración: Enero del 2008	Fecha de revisión: Enero del 2008	Fecha de aprobación:

	REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE SEMAPA (RE-SOA)	Código: R-GPSC-001/08
		Versión: 001
	Gerencia de Planificación, Seguimiento y Control	Pág. 12 de 20

En la comunicación descendente se tiene fundamentalmente los siguientes medios de instrucción escrita o verbal de trabajo: sesiones de capacitación, descripciones del puesto, reuniones y otros mecanismos similares. Este tipo de información es crucial para el funcionamiento efectivo del área organizacional.

- b. **Ascendente.-** Cuando la comunicación fluye de los niveles inferiores de la estructura organizacional para los niveles superiores, respetando el orden jerárquico y siguiendo el conducto regular. Normalmente se la transmite a través de informes de trabajo que son utilizados para fines de toma de decisiones.
 - c. **Cruzada.-** La comunicación cruzada se da entre una unidad organizacional y otra de nivel jerárquico menor, igual o superior, es decir, el mensaje no sigue el conducto regular, sino que emplea una comunicación directa a fin de lograr rapidez y comprensión en la información que se desea transmitir. Se debe determinar que tipo de información será en forma cruzada.
- El tipo de información que se transmite regularmente se clasificará considerando su importancia, destino y tipo, en:
 - a. **Información confidencial.-** Se establecerá que todo documento o asunto confidencial, sea supervisado directamente por la autoridad ejecutiva de mayor jerarquía, manteniendo un control directo del mismo.
 - b. **Información rutinaria.-** Es la información que fluye por toda la empresa y se refiere a la generada por los procedimientos que se desarrollan en el cumplimiento de las tareas inherentes a cada unidad funcional.


Los medios oficiales de comunicación interna en SEMAPA son: Resoluciones Administrativas, Memorándums, Instructivos, Comunicaciones Internas, Circulares e Informes.

7. Determinación de Instancias de coordinación interna.-

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

- **Comités.-** Son equipos de trabajo creados para el cumplimiento de funciones como ser: guiar y dar consejos, con la potestad de recomendar soluciones. Estos pueden tener carácter:
 - a. Informativo, de asesoramiento o de resolución de problemas.
 - b. Ejecutivos, a través de los cuales podrán presentar sugerencias en materia administrativa y estarán conformados por miembros pertenecientes al nivel

Elaborado por: Sección Elaboración de Normas y Procedimientos	Revisado por: Lic. Juan Carlos Aviles Vargas Gerente de Planificación, Seguimiento y Control	Aprobado por:
Fecha de elaboración: Enero del 2008	Fecha de revisión: Enero del 2008	Fecha de aprobación:

	REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE SEMAPA (RE-SOA)	Código: R-GPSC-001/08
		Versión: 001
	Gerencia de Planificación, Seguimiento y Control	Pág. 13 de 20

ejecutivo y staff.

- c. Especiales, se conforman para realizar un trabajo concreto, es decir, no tratan asuntos rutinarios.
 - d. Mixto, se conforman para coordinar las actividades de dos o más comités.
 - e. Con relación al tiempo de vigencia pueden ser permanentes o transitorios.
- **Comisiones.-** Se crearán con el objeto de cumplir una misión específica, al término de la cual se disolverán en forma inmediata. Todas estas instancias deben contar con los instrumentos legales para su creación en el cual se establecerá:
 - a. El objetivo de la instancia de coordinación.
 - b. Las funciones específicas.
 - c. La unidad encargada de la instancia.
 - d. El carácter temporal o permanente.
 - e. La periodicidad de las sesiones.

8. Elaboración del Manual de Organización y Funciones, Manual de Procesos y Manual de Descripción de Cargos.-

El diseño organizacional se formalizará en los Manuales de Organización y Funciones, de Procesos y de Descripción de Cargos, los cuales serán aprobados por el Directorio, mediante Resolución expresa. Estos instrumentos serán elaborados por la Gerencia de Planificación, Seguimiento y Control.


8.1. Manual de Organización y Funciones.-

El Manual de Organización y Funciones, es el documento que presenta el desarrollo de las relaciones interdependientes de las distintas unidades que conforman la estructura orgánica de SEMAPA, además de contener información sobre la estructura diseñada, los objetivos, responsabilidades y funciones inherentes a cada una de las unidades establecidas, al mismo tiempo señala los puestos de trabajo, sus grados de jerarquía y grados de autoridad de las distintas unidades que componen SEMAPA.

El Manual de Organización y Funciones, tiene como objetivos:

- a. Regular la actividad orgánica de SEMAPA, teniendo en cuenta las características y peculiaridades de las funciones de la institución.
- b. Considerar la obligatoriedad de las funciones y atribuciones contenidas en el Manual para todos los niveles que comprende el organigrama de la empresa, no pudiendo alegarse desconocimiento de estas normas.
- c. Concordar las disposiciones del Manual de Organización y Funciones con las establecidas en el Estatuto Orgánico y el organigrama de la empresa, así como las disposiciones que llegue a establecer el Directorio y/o Gerencia General y que no contradiga el marco normativo expresado en el Manual.

Elaborado por: Sección Elaboración de Normas y Procedimientos	Revisado por: Lic. Juan Carlos Aviles Vargas Gerente de Planificación, Seguimiento y Control	Aprobado por:
Fecha de elaboración: Enero del 2008	Fecha de revisión: Enero del 2008	Fecha de aprobación:

	REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE SEMAPA (RE-SOA)	Código: R-GPSC-001/08
		Versión: 001
	Gerencia de Planificación, Seguimiento y Control	Pág. 14 de 20

- d. Contribuir a mejorar los sistemas de información y control interno.
- e. Contribuir a fortalecer la situación económica – financiera de la empresa.

El Manual de Organización y Funciones, contiene la siguiente información de cada una de las unidades que componen la estructura orgánica de SEMAPA:

- Objetivo de la Unidad
- Función principal
- Funciones específicas
- Supervisión recibida y ejercida
- Relación interna y externa

8.2. Manual de Procesos.-

El manual de procesos tiene como finalidad establecer de manera secuencial, sistemática y detallada los procedimientos que se ejecutan en cada una de unidades organizacionales de SEMAPA, identificar las unidades que interviene y los formatos que se podrían emplear para la ejecución de las funciones que tienen asignadas. El manual ofrece una descripción detallada de cada uno de los procesos y su seguimiento a través de los diagramas de flujo y mapas de procesos.

El Manual de Procesos hace referencia en cada uno de los procedimientos a:


- Número de pasos secuenciales.
- Unidad.
- Responsable.
- Diagramas de Flujo.
- Mapas de procesos.
- Tiempo.
- Descripción y observaciones.

El Manual de Procesos tiene como propósito formalizar los procedimientos de cada una de las unidades de SEMAPA, mediante la secuencia lógica de las actividades en su ejecución, para simplificar y dinamizar su funcionamiento a fin de tratar de mejorar la calidad de servicio y lograr una mayor eficiencia.

El Manual de Procesos, tiene los siguientes objetivos:

- a. Establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo que deben utilizarse para la realización de diferentes procedimientos.
- b. Simplificar los métodos de trabajo, eliminar las actividades repetitivas y la papelería innecesaria con el fin de reducir los costos.
- c. Dar fluidez y eficiencia a los procedimientos.

Elaborado por: Sección Elaboración de Normas y Procedimientos	Revisado por: Lic. Juan Carlos Aviles Vargas Gerente de Planificación, Seguimiento y Control	Aprobado por:
Fecha de elaboración: Enero del 2008	Fecha de revisión: Enero del 2008	Fecha de aprobación:

	REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE SEMAPA (RE-SOA)	Código: R-GPSC-001/08
		Versión: 001
	Gerencia de Planificación, Seguimiento y Control	Pág. 15 de 20

8.3 Manual de Descripción de Cargos.-

El Manual de Descripción de Cargos, es el documento que presenta y determina las funciones y actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo en las

Distintas unidades que conforman la estructura orgánica de SEMAPA, además de describir cada uno de los cargos, en cuenta a su responsabilidad y funciones, al mismo tiempo debe señalar los grados de jerarquía y grados de autoridad de las distintas unidades que componen SEMAPA.


El Manual de Descripción de Cargos, tiene como objetivos:

- a. Regular la actividad orgánica de SEMAPA, teniendo en cuenta las características y peculiaridades de las funciones de la institución.
- b. Considerar la obligatoriedad de las funciones y atribuciones contenidas en el Manual para todos los niveles que comprende el organigrama de la empresa, no pudiendo alegarse desconocimiento de estas normas.
- c. Concordar las disposiciones del Manual de Descripción de Cargos con las establecidas en el Manual de Organización y Funciones y el organigrama de la empresa.
- d. Conocer los puestos de unidad de trabajo.
- e. Determinar los perfiles de los ocupantes.
- f. Seleccionar al personal.
- g. Orientar la capacitación.
- h. Realizar la evaluación del desempeño.
- i. Establecer un sistema de sueldos, salarios, remuneraciones y prestaciones.
- j. Contribuir a mejorar los sistemas de información y control interno.

El Manual de Descripción de Cargos contiene la siguiente información de cada uno de los cargos de las unidades que conforman la estructura organizacional de la empresa:

- Cargo.
- Descripción del cargo.
- Funciones y Responsabilidades.
- Competencias generales requeridas.
- Conocimientos técnico - administrativos.
- Requisitos mínimos específicos:
 - Título Profesional.
 - Experiencia laboral.
 - Otros.
- Línea de Dependencia.
 - Reporte.
 - Supervisión.
- Condición de Trabajo.
 - Honorarios mensuales.

Elaborado por: Sección Elaboración de Normas y Procedimientos	Revisado por: Lic. Juan Carlos Aviles Vargas Gerente de Planificación, Seguimiento y Control	Aprobado por:
Fecha de elaboración: Enero del 2008	Fecha de revisión: Enero del 2008	Fecha de aprobación:

	REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE SEMAPA (RE-SOA)	Código: R-GPSC-001/08
		Versión: 001
	Gerencia de Planificación, Seguimiento y Control	Pág. 16 de 20

Artículo 21.- Responsabilidades.-

La responsabilidad en cuanto a la puesta en vigencia del Manual de Organización y Funciones, el Manual de Procesos y el Manual de Descripción de Cargos, recaen sobre toda la empresa, distribuyéndose responsabilidades de la siguiente manera:

El Directorio, responsable de la aprobación de los mismos.


La Máxima Autoridad Ejecutiva, responsable de instruir la implantación de los mismos.

Gerentes de Área, responsables de la aplicación, seguimiento de su implantación y observancia de los mismos.

Jefe del Departamento de Gestión de Personas, responsable de la difusión y de coordinar la implantación de los mismos.

Personal en general, responsable de la aplicación de los mismos.

Elaborado por: Sección Elaboración de Normas y Procedimientos	Revisado por: Lic. Juan Carlos Aviles Vargas Gerente de Planificación, Seguimiento y Control	Aprobado por:
Fecha de elaboración: Enero del 2008	Fecha de revisión: Enero del 2008	Fecha de aprobación:

	REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE SEMAPA (RE-SOA)	Código: R-GPSC-001/08
		Versión: 001
	Gerencia de Planificación, Seguimiento y Control	Pág. 17 de 20

**TÍTULO IV
IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL
CAPÍTULO ÚNICO**

Artículo 22.- Definición.-

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

Artículo 23.- Plan de Implementación.-

Aprobado el diseño o rediseño organizacional, la Gerencia de Planificación, Seguimiento y Control deberá proceder a formular un Plan de implantación que, es el proceso mediante el cual se ajusta la estructura organizacional en SEMAPA de modo que ésta se ajuste al Programa de Operaciones Anual (POA) y que deberá contar con la participación de los niveles ejecutivo, de staff y operativo de acuerdo a sus funciones.

La implementación se ejecutará entre los meses de noviembre y diciembre, debiendo, el Plan de Implantación, contener los siguientes criterios:

a. **Objetivos.-**

El plan de implantación permitirá reconocer los resultados a alcanzar en términos de tiempo y alternativas de acción.

b. **Estrategias.-**


Se realizará la implantación en paralelo, lo que permitirá introducir los cambios, sin modificar la estructura organizacional vigente. Esto permite introducir los ajustes sin crear graves problemas, al tiempo que da lugar a que el nuevo sistema funcione normalmente antes de que se suspenda la operación anterior.

c. **Cronograma de actividades.-**

Deberá presentarse un Plan de actividades de todas las etapas de implantación.

d. **Recursos humanos, materiales y financieros.-**

Elaborado por: Sección Elaboración de Normas y Procedimientos	Revisado por: Lic. Juan Carlos Aviles Vargas Gerente de Planificación, Seguimiento y Control	Aprobado por:
Fecha de elaboración: Enero del 2008	Fecha de revisión: Enero del 2008	Fecha de aprobación:

	REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE SEMAPA (RE-SOA)	Código: R-GPSC-001/08
		Versión: 001
	Gerencia de Planificación, Seguimiento y Control	Pág. 18 de 20

Una vez que el cronograma de implantación ha sido elaborado y aprobado, el siguiente paso será el de definir los recursos humanos, materiales y financieros que se estimen necesarios para implantar el plan.

e. Responsables de la implantación.-

Los responsables de la implantación son: Gerencia General Ejecutiva, Gerencia Administrativa Financiera, Gerencia de Planificación, Seguimiento y Control y las unidades afectadas por el diseño o rediseño organizacional.


f. Programa de orientación y difusión.-

Se diseñarán programas de difusión y orientación, a fin de preparar al personal involucrado en el cambio. Estos programas serán diseñados y difundidos por los responsables de la implantación.

Artículo 24.- Etapas de la Implantación.-

1. Aprobación del Plan de implementación por el Gerente General Ejecutivo, que procederá una vez que el Directorio apruebe el diseño organizacional, mediante la aprobación del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos.
2. Puesta en marcha del POA, sus bases estratégicas y la disponibilidad de recursos humanos, físicos y financieros previstos, como requisito para iniciar el Plan de implementación.
3. Difusión del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos y/u otro material diseñado para tal fin.
4. Orientación, adiestramiento y/o capacitación de los funcionarios involucrados.
5. Aplicación del Plan de implementación.
6. Seguimiento para realizar los ajustes necesarios.

Elaborado por: Sección Elaboración de Normas y Procedimientos	Revisado por: Lic. Juan Carlos Aviles Vargas Gerente de Planificación, Seguimiento y Control	Aprobado por:
Fecha de elaboración: Enero del 2008	Fecha de revisión: Enero del 2008	Fecha de aprobación:

	REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE SEMAPA (RE-SOA)	Código: R-GPSC-001/08
		Versión: 001
	Gerencia de Planificación, Seguimiento y Control	Pág. 19 de 20

TITULO V DISPOSICIONES FINALES

CAPITULO UNICO

Artículo 25.- Difusión del Reglamento Específico.-

El Departamento de Gestión de Personas es responsable de difundir al interior de SEMAPA el Reglamento Específico aprobado, mediante los medios necesarios para el conocimiento y aplicación obligatoria de todos los servidores públicos.

Artículo 26.- Verificación de su aplicación.-

La Unidad de Auditoria Interna de SEMAPA, evaluará periódicamente o a solicitud del Gerente General Ejecutivo, el cumplimiento de lo establecido en el presente Reglamento Específico, emitiendo observaciones y/o recomendaciones orientadas a su correcta aplicación.

Artículo 27.- Previsión.-


En caso de presentarse dudas, omisiones, contradicciones y/o diferencias en la interpretación del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa de SEMAPA, éstas serán resueltas aplicando los alcances y previsiones establecidas en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (NB-SOA) aprobadas mediante Resolución Suprema N° 217055 de fecha 20 de mayo de 1997.

Artículo 28.- Modificaciones del Reglamento Específico.-

El Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa, podrá ser modificado de acuerdo con las actualizaciones y modificaciones de las Normas Básicas que dicte el órgano rector, los cambios que realice en su estructura SEMAPA, la dinámica administrativa y la experiencia de su aplicación. Las propuestas de modificación serán realizadas por la Gerencia de Planificación, Seguimiento y Control.

Realizada la propuesta de modificación del Reglamento Específico, el Gerente General Ejecutivo remitirá el proyecto al Ministerio de Hacienda para su compatibilización como establecen las Normas Básicas vigentes. Cumplida la misma y realizados los ajustes recomendados por el Órgano Rector, el Gerente General Ejecutivo, enviará el Reglamento Específico al Directorio para su respectiva aprobación mediante Resolución expresa. En caso

Elaborado por: Sección Elaboración de Normas y Procedimientos	Revisado por: Lic. Juan Carlos Aviles Vargas Gerente de Planificación, Seguimiento y Control	Aprobado por:
Fecha de elaboración: Enero del 2008	Fecha de revisión: Enero del 2008	Fecha de aprobación:

	REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE SEMAPA (RE-SOA)	Código: R-GPSC-001/08
		Versión: 001
	Gerencia de Planificación, Seguimiento y Control	Pág. 20 de 20

de que el Directorio no aprobara el Reglamento Específico, durante los siguientes veinte (20) días calendario, éste será considerado aprobado y se procederá a su aplicación en todas las áreas organizacionales de SEMAPA.

Artículo 29.- Responsabilidades.-

La contravención a lo establecido en el presente Reglamento del Sistema de Organización Administrativa por parte de los funcionarios de la Empresa genera sanciones y responsabilidades de acuerdo a lo determinado en la Ley N° 1178 Ley SAFCO y el Decreto Supremo Reglamentario 23318-A.

Artículo 30.- Vigencia.-

El presente Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa entrará en vigencia una vez sea aprobado por las instancias correspondientes.

Artículo 31.- Abrogación.-

Quedan abrogadas todas las disposiciones contrarias al presente Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa.

Cochabamba, enero de 2008

Elaborado por: Sección Elaboración de Normas y Procedimientos	Revisado por: Lic. Juan Carlos Aviles Vargas Gerente de Planificación, Seguimiento y Control	Aprobado por:
Fecha de elaboración: Enero del 2008	Fecha de revisión: Enero del 2008	Fecha de aprobación: