**MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS PÚBLICAS**

**VICEMINISTERIO DE PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD FISCAL**

**Dirección General de Normas de Gestión Pública**

Aprobado Mediante Resolución Ministerial N° 448 de 30 de octubre de 2025

Elaborado en el marco de la Resolución Suprema N° 217055, de 20 de mayo de 1997 que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa

**REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

**(RE-SOA)**

**(MODELO REFERENCIAL PARA GOBIERNOS AUTÓNOMOS MUNICIPALES O GOBIERNOS AUTÓNOMOS DEPARTAMENTALES)**

|  |
| --- |
| ***REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL***  ***SISTEMA DE*** ***ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA***  ***PARTE I***  ***INSTRUCTIVO PARA SU ELABORACIÓN***   1. *El Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, en su calidad de Órgano Rector del Sistema de Organización Administrativa y en el marco de lo establecido por el inciso b) del numeral 5 de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, ha elaborado el presente modelo referencial de Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA), que servirá para que los Gobiernos Autónomos Municipales y Gobiernos Autónomos Departamentales elaboren sus reglamentos específicos .* 2. *Los textos que aparecen en negrilla, cursiva y resaltado en el documento, deben ser sustituidos por un texto propio de la entidad.* 3. *Cuando se trate de la elaboración del Reglamento Específico de un Gobierno Autónomo Departamental (GAD), se deberá considerar lo siguiente:*  * *Donde se señale* ***Gobierno Autónomo Municipal (GAM),*** *se deberá remplazar por* ***Gobierno Autónomo Departamental (GAD)*** *y donde se señale* ***GAM*** *se deberá reemplazar por* ***GAD.*** * *Donde se señale* ***Alcaldesa o Alcalde*** *se deberá remplazar por* ***Gobernadora o Gobernador****.*   ***NOTA.*** *La carátula, el presente Instructivo y los cuadros explicativos, no forman parte del RE-SOA y deben ser excluidos del documento.*  *Borrar este cuadro explicativo* |
|  |

**ÍNDICE**

**PARTE I**

[CAPÍTULO I……………….. 1](#_Toc210918662)

[GENERALIDADES………. 1](#_Toc210918663)

[ARTÍCULO 1. (OBJETO) 1](#_Toc210918664)

[ARTÍCULO 2. (ÁMBITO DE APLICACIÓN) 1](#_Toc210918665)

[ARTÍCULO 3. (BASE LEGAL) 1](#_Toc210918666)

[ARTÍCULO 4. (PREVISIÓN) 2](#_Toc210918667)

[ARTÍCULO 5. (ELABORACIÓN DEL RE-SOA) 2](#_Toc210918668)

[ARTÍCULO 6. (APROBACIÓN DEL RE-SOA) 2](#_Toc210918669)

[ARTÍCULO 7. (DIFUSIÓN DEL RE-SOA) 2](#_Toc210918670)

[ARTÍCULO 8. (REVISIÓN MODIFICACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL RE-SOA) 2](#_Toc210918671)

[ARTÍCULO 9. (CONSERVACIÓN Y CUSTODIA DE DOCUMENTACIÓN) 3](#_Toc210918672)

[ARTÍCULO 10. (INCUMPLIMIENTO) 3](#_Toc210918673)

[CAPÍTULO II……………………….…………………………………………………………………….3](#_Toc210918674)

[ANÁLISIS ORGANIZACIONAL 3](#_Toc210918675)

[ARTÍCULO 11. (OBJETIVO DEL PROCESO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL) 3](#_Toc210918676)

[ARTÍCULO 12. (MARCO DE REFERENCIA PARA EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL) 3](#_Toc210918677)

[ARTÍCULO 13. (PROCESO DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL) 3](#_Toc210918678)

[ARTÍCULO 14. (ANÁLISIS COYUNTURAL) 5](#_Toc210918679)

[ARTÍCULO 15. (RESPONSABLE DEL PROCESO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL) 5](#_Toc210918680)

[ARTÍCULO 16. (PERÍODO DE EJECUCIÓN DEL PROCESO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL) 6](#_Toc210918681)

[CAPÍTULO III……………….. 6](#_Toc210918682)

[PROCESO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL 6](#_Toc210918683)

[ARTÍCULO 17. (OBJETIVO DEL PROCESO DE DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL) 6](#_Toc210918684)

[ARTÍCULO 18. (PROCESO DE DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL) 6](#_Toc210918685)

[ARTÍCULO 19. (COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN ORGANIZACIONAL) 9](#_Toc210918686)

[ARTÍCULO 20. (SERVICIO AL USUARIO) 12](#_Toc210918687)

[ARTÍCULO 21. (FORMALIZACIÓN Y APROBACIÓN DE MANUALES) 12](#_Toc210918688)

[ARTÍCULO 22. (RESPONSABLE DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL) 12](#_Toc210918689)

[ARTÍCULO 23. (PERÍODO DE TIEMPO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL) 12](#_Toc210918690)

[CAPÍTULO IV………………. 13](#_Toc210918691)

[IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL 13](#_Toc210918692)

[ARTÍCULO 24. (OBJETIVO DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL) 13](#_Toc210918693)

[ARTÍCULO 25. (PLAN DE IMPLANTACIÓN) 13](#_Toc210918694)

[ARTÍCULO 26. (REQUISITOS PARA LA IMPLANTACIÓN) 13](#_Toc210918695)

[ARTÍCULO 27. (RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL) 13](#_Toc210918696)

[ARTÍCULO 28. (PERÍODO DE TIEMPO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL) 14](#_Toc210918697)

**PARTE I**

**REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (RE-SOA) EN EL ÓRGANO EJECUTIVO DEL GOBIERNO AÚTONOMO MUNICIPAL DE *señalar el nombre del GAM según el Clasificador Institucional emitido por el MEFP***

# **CAPÍTULO I**

# **GENERALIDADES**

# **(OBJETO)**

El presente Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE‑SOA), tiene por objeto regular el funcionamiento del Sistema de Organización Administrativa (SOA) en el Órgano Ejecutivo del Gobierno del Autónomo Municipal (GAM) ***señalar el nombre del Gobierno Autónomo Municipal (GAM) según el Clasificador Institucional emitido por el MEFP***.

# **(ÁMBITO DE APLICACIÓN)**

El presente RE – SOA es de aplicación obligatoria para todo el personal de las diferentes áreas y unidades organizacionales del Órgano Ejecutivo que esté relacionado con los procesos inherentes al SOA.

# **(BASE LEGAL)**

El presente RE-SOA tiene como base legal las siguientes disposiciones:

1. Constitución Política del Estado;
2. Ley Nº 1178, de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales;
3. Ley Nº 031, de 19 de julio de 2010, Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Ibáñez”;
4. ***Señalar según corresponda; Ley N° 482, de 9 de enero de 2014, de Gobiernos Autónomos Municipales o Carta Orgánica Municipal; en el caso de GAD suprimir este inciso o, si corresponde, reemplazar por Estatuto Autonómico Departamental;***
5. El Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública aprobado mediante el Decreto Supremo Nº 23318-A, de 3 de noviembre de 1992;
6. Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (NB-SOA) aprobadas mediante Resolución Suprema Nº 217055, de 20 de mayo de 1997.

|  |
| --- |
| *Las disposiciones señaladas precedentemente se aplicarán conforme la jerarquía normativa establecida en la Constitución Política del Estado y normativa vigente.*  *Borrar este cuadro explicativo* |

# **(PREVISIÓN)**

En caso de presentarse dudas, contradicciones, omisiones y/o diferencias en el presente reglamento y/o su aplicación, éstas deben ser resueltas en los alcances y previsiones de la Ley N° 1178, las NB-SOA y otras disposiciones inherentes.

# **(ELABORACIÓN DEL RE-SOA)**

Es responsable de la elaboración del RE‑SOA, ***señalar el cargo correspondiente, determinado por el Órgano Ejecutivo.***

# **(APROBACIÓN DEL RE-SOA)**

La aprobación del RE‑SOA es responsabilidad de la Alcaldesa o del Alcalde, mediante Decreto Edil, una vez que haya sido declarado compatible por el Órgano Rector de los Sistemas de Administración Gubernamental.

|  |
| --- |
| *En el caso de* ***GAD*** *reemplazar Decreto Edil por el instrumento de aprobación emitido por la Gobernadora o Gobernador*  *Borrar este cuadro explicativo* |

|  |
| --- |
| *Se recuerda que la aplicación del RE-SOA operará a partir del día siguiente hábil de la fecha de su aprobación.*  *Borrar este cuadro explicativo* |

# **(DIFUSIÓN DEL RE-SOA)**

La difusión del RE-SOA es responsabilidad de ***señalar el área, unidad organizacional o cargo correspondiente, determinado por el Órgano Ejecutivo***.

# **(REVISIÓN MODIFICACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL RE-SOA)**

* 1. Es responsabilidad de ***señalar el área, unidad organizacional o cargo correspondiente, determinado por el Órgano Ejecutivo***, la revisión y modificación del RE‑SOA, en base a la experiencia institucional de su aplicación, la efectividad y oportunidad de sus procesos, su interrelación con otros sistemas y la dinámica administrativa.
  2. La modificación del RE-SOA se efectuará en los siguientes casos:

1. Cuando se haya determinado la necesidad producto de su revisión;
2. Por la emisión de disposiciones normativas que dispongan su modificación.
   1. El RE-SOA modificado, se aprobará conforme lo establecido en el Artículo 6 del presente Reglamento Específico.

# **(CONSERVACIÓN Y CUSTODIA DE DOCUMENTACIÓN)**

***Señalar el área, unidad organizacional o cargo correspondiente, determinado por el Órgano Ejecutivo*** es responsable de la conservación y custodia del RE - SOA aprobado, la documentación desarrollada y considerada de relevancia en el proceso de su elaboración, aprobación y/o modificación; así como, de la documentación relevante de las operaciones del SOA.

# **(INCUMPLIMIENTO)**

El incumplimiento u omisión de las disposiciones contenidas en el presente reglamento generará responsabilidades de acuerdo a la Responsabilidad por la Función Pública, establecida en la Ley Nº 1178 y disposiciones normativas reglamentarias.

# **CAPÍTULO II**

# **ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

# **(OBJETIVO DEL PROCESO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL)**

Tiene como objetivo evaluar si la estructura organizacional *respecto* al desarrollo de sus competencias ha constituido un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el Plan Estratégico Institucional (PEI) y las acciones de corto plazo establecidas en el Plan Operativo Anual (POA).

# **(MARCO DE REFERENCIA PARA EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL)**

Constituye como marco referencial para realizar Análisis Organizacional:

1. *Señalar según corresponda; Ley N° 482, de 9 de enero de 2014, de Gobiernos Autónomos Municipales o Carta Orgánica Municipal; en el caso de GAD suprimir este inciso o, si corresponde, reemplazar por Estatuto Autonómico Departamental;*
2. Resolución Suprema Nº 217055, que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa;
3. Plan de Desarrollo Económico Social (PDES);
4. Los Planes Territoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PTDI);
5. Plan Estratégico Institucional (PEI);
6. El Plan Operativo Anual de la gestión pasada y actual;
7. Seguimiento y Evaluación del Plan Operativo Anual actual;
8. El Manual de Organización y Funciones (MOF);
9. El Manual de Procesos (MP);
10. Informes de Auditoría.

# **(PROCESO DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL)**

El proceso del Análisis Organizacional deberá contener lo siguiente:

1. **Etapa de Análisis Retrospectivo**

Deberá efectuarse la evaluación cuantitativa y cualitativa de los resultados alcanzados en la gestión pasada respecto a lo programado, estableciendo si la estructura organizacional ha coadyuvado al logro de los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI y las acciones de corto plazo establecidas en el POA.

El análisis retrospectivo deberá realizarse con base en los siguientes puntos:

1. Los servicios proporcionados a los usuarios, de forma directa o por terceros considerando:
2. Su calidad, cantidad y cobertura.
3. Su oportunidad y frecuencia.
4. Si han satisfecho las necesidades de los usuarios tanto internos como externos.
5. Los procesos y procedimientos, considerando:
6. Si han permitido proporcionar los servicios de manera efectiva y eficiente.
7. Si las operaciones, componentes de los procesos, han sido asignadas a cada área y/o unidad organizacional.
8. Si los resultados obtenidos de cada proceso están de acuerdo con los objetivos y estrategias institucionales establecidos en el PEI y las acciones de corto plazo establecidas en el POA.
9. Las unidades y áreas organizacionales, considerando:
10. Si las funciones de las unidades y/o áreas organizacionales guardaron relación con los procesos, y procedimientos que realizan.
11. Si existió duplicidad de funciones entre dos o más unidades y/o áreas organizacionales.
12. Si se realizaron funciones que no les corresponden.
13. Si se tuvo delimitado el grado de autoridad.
14. Si estuvieron ubicadas en el nivel jerárquico que les corresponde.
15. Los canales de comunicación, considerando:
16. Si estuvieron formalmente establecidos.
17. Si la información que se maneja presentó características de oportunidad, claridad y confiabilidad.
18. **Etapa de Análisis Prospectivo**

Deberá evaluarse la situación futura que afrontará para cumplir con los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI y las acciones de corto plazo establecidas en el POA, con el fin de detectar si existe la necesidad de realizar ajustes o cambios a la estructura organizacional.

El análisis prospectivo se realizará una vez que se tenga definido el POA para la siguiente gestión.

El análisis prospectivo deberá realizarse con base a los siguientes criterios:

1. Ser estratégico, en la medida que refleje los alcances del PDES y el PEI;
2. Estar enmarcado en el Presupuesto de Recursos y Gastos programados;
3. Multidimensional, en cuanto considera y analiza tendencias globales, regionales y locales;
4. Multisectorial, en cuanto analiza los impactos del desarrollo social, económico, cultural y tecnológico del país.
5. **Resultado y Formalización del Análisis Organizacional**

Los resultados y conclusiones del Análisis Organizacional deberán ser formalizados en el documento del Análisis Organizacional, que contenga las recomendaciones precisas que sirvan de insumo para la toma de decisiones por las instancias correspondientes sobre, al menos, los siguientes aspectos:

1. Adecuar, fusionar, suprimir y/o crear áreas y unidades organizacionales;
2. Reubicar unidades dentro de la misma estructura;
3. Redefinir canales y medios de comunicación interna;
4. Redefinir instancias de coordinación interna y de relación interinstitucional;
5. Rediseñar procesos.

# **(ANÁLISIS COYUNTURAL)**

La estructura organizacional también podrá ser ajustada, cuando sea necesario, con base a un análisis coyuntural a fin de responder a cambios del entorno que afecten el ejercicio de la gestión y/o al cumplimiento de los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI y las acciones de corto plazo establecidas en el POA.

La **Alcaldesa o del Alcalde** deberá aprobar tanto el informe de análisis como la propuesta de ajuste en el menor tiempo posible.

# **(RESPONSABLE DEL PROCESO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL)**

***Señalar el área, unidad organizacional o cargo correspondiente, encargado del proceso de Análisis Organizacional***, es responsable del proceso de Análisis Organizacional, debiendo coordinar esta labor con todas las unidades organizacionales***.*** Asimismo, deberá consolidar eldocumento final del Análisis Organizacional y presentarlo a la **Alcaldesa o Alcalde**, para su conocimiento y aprobación.

# **(PERÍODO DE EJECUCIÓN DEL PROCESO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL)**

El Análisis Organizacional, debe realizarse de acuerdo a los plazos para la elaboración del POA – Presupuesto, establecidos por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

# **CAPÍTULO III**

# **PROCESO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL**

# **(OBJETIVO DEL PROCESO DE DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL)**

Tiene por objetivo diseñar y/o rediseñar ajustar la estructura organizacional con base en las recomendaciones del Análisis Organizacional.

Los resultados que se obtengan del proceso de Diseño o Rediseño Organizacional, deberán permitir adoptar una estructura organizacional apropiada y bien dimensionada para cumplir con las acciones de corto plazo establecidas en el POA, los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI y satisfacer las necesidades de sus usuarios.

# **(PROCESO DE DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL)**

El proceso de Diseño o Rediseño Organizacional, comprende las siguientes etapas:

1. **Identificación de los usuarios y las necesidades de servicio**

Todas las dependencias incluyendo programas y proyectos, deberán identificar el segmento de los usuarios internos y externos de los productos y servicios emergentes de las competencias establecidas, identificando sus requerimientos, a fin de crear nuevos servicios o rediseñar los existentes, todo en función al marco legal que establece las competencias y alcances de los mismos.

Los usuarios internos están constituidos por el personal de las unidades organizaciones.

Los usuarios externos del Órgano Ejecutivoson: ***señalar los usuarios de la entidad por ejemplo:*** ***actores sociales relacionados con el sector, cooperación internacional, ETAS, entre otros.***

1. **Identificación y evaluación de bienes y servicios ofertados**

Los bienes y servicios ofertados para la atención de los usuarios externos y/o internos, deberán ser catalogados y evaluados en función de la demanda de los usuarios y de su contribución a las acciones de corto plazo establecidas en el POA y a los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI.

1. **Diseño y/o rediseño de los procesos, resultados e indicadores**

Deberá procederse al diseño de los procesos necesarios para la generación de servicios y bienes, que coadyuven al logro de objetivos y satisfagan las demandas de los usuarios, según las actividades inherentes a estos procesos, su carácter secuencial, las unidades encargadas de su realización y los requerimientos de recursos, de manera que cumplan con las características de calidad, cantidad, oportunidad y frecuencia.

El diseño o rediseño deberá considerar las siguientes modalidades:

1. A nivel de grandes operaciones, cuando su ejecución no requiera un procedimiento específico y su frecuencia no sea rutinaria;
2. A nivel de operaciones menores, cuando su ejecución requiera un procedimiento específico, su frecuencia hace que sea de carácter rutinario, haciendo viable su estandarización.

Los resultados del proceso de diseño o rediseño deberán permitir la eliminación de las operaciones y las tareas ineficientes, superpuestas o duplicadas.

1. **Identificación de unidades y conformación de áreas organizacionales que llevarán a cabo las operaciones especificando su ámbito de competencia**

En base a las operaciones que componen los diferentes procesos para el logro de los bienes y servicios que ofrece y a la identificación de los usuarios y de sus necesidades, deberán establecerse y/o ajustarse las distintas unidades organizacionales.Para este efecto las mismas podrán ser agregadas, desagregadas, de acuerdo a su especialidad, con ámbitos de competencia claramente definidos.

Deberá limitarse la creación de áreas organizacionales, velando que no exista duplicidad de funciones y atribuciones, tanto horizontal como verticalmente, y en sujeción a lo establecido en la ***señalar disposición legal inherente a la organización***.

La agrupación de unidades que guarden relación entre sí dará lugar a la conformación de un área organizacional, cuyo ámbito de competencia deberá estar claramente delimitado.

1. **Establecimiento de niveles jerárquicos**

La definición de niveles deberá sujetarse a lo establecido en ***señalar disposición legal inherente a la organización*** reconociendo los siguientes niveles dentro de su estructura organizacional:

|  |  |
| --- | --- |
| **Niveles** | **Área y/o unidad organizacional** |
| Directivo | Alcaldesa o Alcalde |
| Ejecutivo | Secretarías/Direcciones |
| Operativo | Unidades |

1. **Clasificación de Unidades Organizacionales y Asignación de Autoridad**

Las Unidades Organizacionales por su contribución a las acciones de corto plazo establecidas en el POA y al logro de los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI, se clasificarán de acuerdo a los siguientes criterios:

1. **Sustantivas:** Cuyas funciones contribuyen directamente al cumplimiento de las acciones de corto plazo establecidas en el POA y los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI.

Incluye a unidades sustantivas temporales, que cumplen funciones en un periodo de tiempo determinado, en el marco de los convenios y contratos especiales que definen sus características de operación;

1. **Administrativas:** Cuyas funciones contribuyen indirectamente al cumplimiento de las acciones de corto plazo establecidas en el POA, los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI y prestan servicios en las unidades sustantivas para su funcionamiento;
2. **De asesoramiento:** Cumplen funciones de carácter consultivo y no ejercen autoridad lineal sobre las demás unidades.

A cada unidad organizacional deberá asignarse la autoridad lineal y/o funcional necesaria para la gestión de las operaciones asignadas según su jerarquía. Asimismo, deberá definirse la dependencia jerárquica de la unidad en función a las características de sus operaciones.

1. **Alcance de Control**

El número de unidades organizacionales bajo dependencia directa de una unidad jerárquica superior, deberá tener una dimensión que no diluya la capacidad de dirección.

1. **Unidades desconcentradas** ***si el Órgano Ejecutivo no cuenta con unidades desconcentradas deberá suprimir este parágrafo.***

La creación y funcionamiento de unidades desconcentradas serán factibles en la medida que garanticen una mejor prestación de servicios, en términos de costo, oportunidad y calidad.

La desconcentración de unidades deberá tener en cuenta las disposiciones legales en vigencia, evitando duplicidad de funciones o establecimiento de unidades paralelas a las de otras instituciones especializadas.

Corresponde a la Alcaldesa o Alcalde la aprobación, mediante Decreto Municipal, autorizar la desconcentración de las unidades organizacionales, en base a una justificación técnica y económica, objetivos definidos, ámbito de competencia, funciones específicas y grado de autoridad.

1. **Unidades organizacionales para programas y proyectos** ***si el Órgano Ejecutivo no cuenta con los programas y proyectos, suprimir este parágrafo***

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

La creación de programas y proyectos especiales será factible en la medida en que garanticen una mejor prestación de servicios en términos de oportunidad, costo, calidad y contribución al logro de objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI. Asimismo, será procedente cuando respondan a iniciativas de orden coyuntural, con resultados concretos y presupuestos definidos o condicionados por la disponibilidad de recursos.

La creación de estos programas y proyectos deberá ser autorizada con Decreto Municipal de la Alcaldesa o Alcalde, en base a un informe técnico que establezca los objetivos, ámbito de competencia, organización interna, funciones específicas y los niveles de coordinación y financiamiento de estos programas y proyectos.

# **(COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN ORGANIZACIONAL)**

La comunicación y coordinación organizacional comprende:

1. **Definición de canales y medios de comunicación**

Una vez definidas las áreas y unidades organizacionales, se establecerán los canales y medios de comunicación, según el tipo de información que se maneja, de acuerdo a los siguientes criterios:

1. Por el establecimiento de relaciones de autoridad lineal y funcional, con carácter recíproco y que deberán ser utilizados permanentemente;
2. Por la especificación de las características de la información que se genera, la cual debe ser útil y adecuada para todos los usuarios y para el proceso de toma de decisiones;
3. Por el establecimiento de la periodicidad y el medio oral o escrito; en caso de ser escrito, deberá determinarse claramente el contenido y la forma (narrativa, estadística, gráfica u otros) de la información a transmitir;
4. Por el tipo de información a transmitir:
5. Descendente. Cuando la información fluye de los niveles superiores de la estructura organizacional siguiendo el orden de jerarquía y el conducto regular.

Este tipo de comunicación deberá necesariamente efectuarse por escrito en forma de *señalar los instrumentos, como ser: Resoluciones, Decretos ediles, comunicados, circulares y otros* u otros instrumentos que deben establecerse previamente.

1. Ascendente. Cuando la comunicación fluye de los niveles inferiores de la estructura organizacional para los superiores, respetando el orden jerárquico y siguiendo el conducto regular.

Esta información debe ser transmitida a través de: *Señalar los instrumentos como ser: informes, notas y otros*.

1. Cruzada. Se da entre una unidad organizacional y otra de nivel jerárquica menor, igual o superior; es decir, el mensaje no sigue el canal descendente y/o ascendente, si no que emplea una comunicación directa a fin de lograr rapidez y comprensión en la información que se desea transmitir, por lo que es importante determinar qué tipo de información será en forma cruzada.
2. La regularidad del tipo de información que se transmite, clasificando la misma considerando su importancia, destino y tipo en:
3. Información confidencial. Cuando se establezca que todo documento o asunto es confidencial y que será supervisado directamente por la autoridad ejecutiva de mayor jerarquía, manteniendo un control directo del mismo.
4. Información rutinaria. Es la información que fluye y se refiere a la generada por procedimientos que se desarrollan en el cumplimiento de tareas inherentes a cada área o unidad organizacional.
5. **Determinación de instancias de coordinación interna:**

De acuerdo a sus requerimientos, podrá crear las instancias de coordinación interna, para el tratamiento de asuntos de competencia compartida entre áreas y unidades, que no pudieran resolverse a través de gestiones directas: pueden ser consejos, comités, comisiones o se designarán responsables que realicen labores de coordinación interna.

Toda relación directa y necesaria de coordinación que surja de estas instancias deberá estar estipulada como función específica de las unidades organizacionales que corresponda al Manual de Organización y Funciones.

Las instancias de coordinación que se conformen se clasificarán en:

1. Comités, cuya función será la de establecer acciones, procesos y procedimientos de trabajo enmarcados en las acciones de corto plazo establecidas en el POA y los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI; podrán ser informativos, de asesoramiento o de resolución de problemas. Tendrán la potestad de recomendar soluciones y estarán conformados por personal de nivel ejecutivo y operativo. Estos comités podrán ser permanentes o temporales;
2. Comisiones, que se conformarán con el propósito de cumplir una misión específica a cuyo término se disolverán. Éstas podrán estar conformadas por personal de diferentes niveles de la estructura y pueden ser de carácter técnico o administrativo.

La creación de una instancia de coordinación interna, cualquiera fuera ésta, deberá contar con un instrumento que establezca:

1. Las funciones específicas que debe desempeñar;
2. La unidad organizacional encargada de la instancia;
3. El carácter temporal o permanente;
4. La periodicidad de las sesiones;
5. Documentación de la evidencia de sus decisiones.
6. **Definición y formalización de tipos e instancias de relación interinstitucional**

Las relaciones interinstitucionales en el ámbito de sus competencias y funciones son:

1. **Funcionales**. Ejerce autoridad funcional sobre otra en materia de su competencia y especialización;
2. **De Complementación**. Se expresa cuando interactúa con otra en el tratamiento de asuntos de interés compartido.

Dependiendo de su objetivo, duración y características operativas, estas relaciones deberán ser formalizadas mediante Resolución expresa o convenios en el marco de lo establecido en la Ley Nº 492, de 25 de enero de 2014, de Acuerdos y Convenios Intergubernativos.

# **(SERVICIO AL USUARIO)**

***Señalar el área, unidad organizacional o cargo correspondiente, encargado de generar mecanismos de orientación***, en coordinación con las demás unidades, deberá generar mecanismos de orientación que faciliten las gestiones de los usuarios, como ser letreros que contengan en forma literal o gráfica el flujo de un trámite.

También se pueden definir canales y medios que permitan la resolución de asuntos individuales de los usuarios y de interés público para la recepción, registro, canalización y seguimiento de sugerencias, reclamos, denuncias o cualquier otro asunto similar.

# **(FORMALIZACIÓN Y APROBACIÓN DE MANUALES)**

El Diseño Organizacional deberá formalizarse en el Manual de Organización y Funciones y en el Manual de Procesos, los cuales deberán ser aprobados mediante Resolución expresa.

1. El Manual de Organización y Funciones debe contener información sobre las disposiciones legales que regulan la estructura, los objetivos y estrategias institucionales establecidos en el PEI, el organigrama, el nivel jerárquico y relación de dependencia de las unidades y áreas organizacionales, funciones inherentes a cada una de las ellas, las relaciones intra e interinstitucional;
2. El Manual de Procesos debe describir la denominación, objetivos del proceso, las normas de operación, la descripción del proceso y sus procedimientos, diagramas de flujo, los formularios y otras formas utilizadas.

# **(RESPONSABLE DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL)**

El responsable de coordinar, consolidar y formalizar en un documento, todo el proceso de Diseño o Rediseño Organizacional es ***señalar el área, unidad organizacional o cargo correspondiente, encargado de coordinar, consolidar y formular el proceso de Diseño o Rediseño Organizacional***, en coordinación con las unidades organizacionales.

# **(PERÍODO DE TIEMPO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL)**

El proceso de Diseño o Rediseño Organizacional debe guardar relación con el período de ejecución del proceso de Análisis Organizacional.

# **CAPÍTULO IV**

# **IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

# **(OBJETIVO DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL)**

La implantación del Diseño o Rediseño Organizacional tiene por objetivo la aplicación de la nueva estructura organizacional con la finalidad de cumplir con las acciones de corto plazo establecidas en el POA y los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI.

# **(PLAN DE IMPLANTACIÓN)**

Para la implantación de la Estructura Organizacional obtenida como resultado del Análisis y Diseño Organizacional descrito en los artículos anteriores, deberá elaborarse un Plan de Implantación que deberá ser aprobado por la Alcaldesa o Alcalde, conteniendo:

1. **Objetivos y estrategias de implantación**. Se deberá establecer los resultados que se espera alcanzar en la implantación de la estructura organizacional adoptada, incluyendo la descripción de las actividades que se desarrollarán para alcanzar dichos objetivos;
2. **Cronograma**. Se deberá determinar las fechas y los plazos en que se llevarán a cabo las actividades de implantación;
3. **Recursos**. Se deberá definir los recursos humanos, materiales y financieros que se estimen necesarios para implantar el plan;
4. **Responsables de la implantación**. se establecerán los responsables involucrados de cada unidad;
5. **Programa de difusión**. Se tiene que diseñar programas de difusión y orientación mediante manuales, guías o instructivos, a fin de internalizar, y/o capacitar al personal involucrado, sobre los cambios que se van a introducir en la estructura organizacional;
6. **Seguimiento**. Se deberá realizar acciones de seguimiento para realizar los ajustes necesarios en la estructura que está implantada y funcionando.

# **(REQUISITOS PARA LA IMPLANTACIÓN)**

Es un requisito para la implementación del SOA la puesta en marcha del POA, sus bases estratégicas, asimismo es fundamental contar con recursos humanos, físicos y financieros previstos.

# **(RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL)**

El proceso de implantación estará dirigido, coordinado y supervisado por la ***señalar el área, unidad organizacional o cargo correspondiente, encargado de la implantación del Diseño o Rediseño Organizacional***, que procederá a la implantación del Diseño o Rediseño Organizacional en coordinación con las demás unidades organizacionales.

# **(PERÍODO DE TIEMPO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL)**

La implantación de la estructura diseñada o rediseñada, deberá realizarse hasta enero de la gestión fiscal, luego del proceso de Diseño o Rediseño Organizacional. La implantación podrá proporcionar los elementos para realizar cambios en el POA, si corresponde, conforme lo establecen las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones (NB-SPO).

|  |
| --- |
| ***REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL***  ***SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS***  ***PARTE II***  ***INSTRUCTIVO PARA SU ELABORACIÓN***   1. *El Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, en su calidad de Órgano Rector del Sistema de Organización Administrativa y en el marco de lo establecido por el inciso b) del numeral 5 de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, ha elaborado el presente modelo referencial de Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA), que servirá para que los Gobiernos Autónomos Municipales y Gobiernos Autónomos Departamentales elaboren sus reglamentos específicos .* 2. *Los textos que aparecen en negrilla, cursiva y resaltado en el documento, deben ser sustituidos por un texto propio de la entidad.* 3. *Cuando se trate de la elaboración del Reglamento Específico de un Gobierno Autónomo Departamental (GAD), se deberá considerar lo siguiente:*  * *Donde se señale* ***Gobierno Autónomo Municipal (GAM),*** *se deberá remplazar por* ***Gobierno Autónomo Departamental (GAD) y*** *donde se señale* ***GAM*** *se deberá reemplazar por* ***GAD.*** * *Donde se señale* ***Concejo Municipal****, se deberá remplazar por* ***Asamblea Departamental****.* * *Donde se señale* ***Máxima Autoridad Ejecutiva del Concejo (MAEC)*** *se deberá remplazar por* ***Responsable Administrativo de la Asamblea (RAA)*** *y donde se señale* ***MAEC*** *se deberá reemplazar por* ***RAA.*** * *Donde se señale* ***Alcaldesa o Alcalde*** *se deberá remplazar por* ***Gobernadora o Gobernador****.*   ***NOTA.*** *La carátula, el presente Instructivo y los cuadros explicativos, no forman parte del RE-SOA y deben ser excluidos del documento.*  *Borrar este cuadro explicativo* |

**INDICE**

**PARTE II**

[CAPÍTULO I………………… 1](#_Toc210920365)

[GENERALIDADES 1](#_Toc210920366)

[ARTÍCULO 1. (OBJETO) 1](#_Toc210920367)

[ARTÍCULO 2. (ÁMBITO DE APLICACIÓN) 1](#_Toc210920368)

[ARTÍCULO 3. (BASE LEGAL) 1](#_Toc210920369)

[ARTÍCULO 4. (PREVISIÓN) 2](#_Toc210920370)

[ARTÍCULO 5. (ELABORACIÓN DEL RE-SOA) 2](#_Toc210920371)

[ARTÍCULO 6. (APROBACIÓN DEL RE-SOA) 2](#_Toc210920372)

[ARTÍCULO 7. (DIFUSIÓN DEL RE-SOA) 2](#_Toc210920373)

[ARTÍCULO 8. (REVISIÓN MODIFICACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL RE-SOA) 2](#_Toc210920374)

[ARTÍCULO 9. (CONSERVACIÓN Y CUSTODIA DE DOCUMENTACIÓN) 2](#_Toc210920375)

[ARTÍCULO 10. (INCUMPLIMIENTO) 3](#_Toc210920376)

[CAPÍTULO II…………….. 3](#_Toc210920377)

[ANÁLISIS ORGANIZACIONAL 3](#_Toc210920378)

[ARTÍCULO 11. (OBJETIVO DEL PROCESO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL) 3](#_Toc210920379)

[ARTÍCULO 12. (MARCO DE REFERENCIA PARA EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL) 3](#_Toc210920380)

[ARTÍCULO 13. (PROCESO DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL) 3](#_Toc210920381)

[ARTÍCULO 14. (ANÁLISIS COYUNTURAL) 5](#_Toc210920382)

[ARTÍCULO 15. (RESPONSABLE DEL PROCESO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL) 5](#_Toc210920383)

[ARTÍCULO 16. (PERÍODO DE EJECUCIÓN DEL PROCESO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL) 5](#_Toc210920384)

[CAPÍTULO III………… 6](#_Toc210920385)

[PROCESO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL 6](#_Toc210920386)

[ARTÍCULO 17. (OBJETIVO DEL PROCESO DE DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL) 6](#_Toc210920387)

[ARTÍCULO 18. (PROCESO DE DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL) 6](#_Toc210920388)

[ARTÍCULO 19. (COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN ORGANIZACIONAL) 9](#_Toc210920389)

[ARTÍCULO 20. (SERVICIO AL USUARIO) 12](#_Toc210920390)

[ARTÍCULO 21. (FORMALIZACIÓN Y APROBACIÓN DE MANUALES) 12](#_Toc210920391)

[ARTÍCULO 22. (RESPONSABLE DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL) 12](#_Toc210920392)

[ARTÍCULO 23. (PERÍODO DE TIEMPO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL) 12](#_Toc210920393)

[CAPÍTULO IV……………. 13](#_Toc210920394)

[IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL 13](#_Toc210920395)

[ARTÍCULO 24. (OBJETIVO DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL) 13](#_Toc210920396)

[ARTÍCULO 25. (PLAN DE IMPLANTACIÓN) 13](#_Toc210920397)

[ARTÍCULO 26. (REQUISITOS PARA LA IMPLANTACIÓN) 13](#_Toc210920398)

[ARTÍCULO 27. (RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL) 13](#_Toc210920399)

[ARTÍCULO 28. (PERÍODO DE TIEMPO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL) 14](#_Toc210920400)

**PARTE II**

**REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (RE-SOA) DEL CONCEJO MUNICIPAL DEL GOBIERNO AÚTOMO MUNICIPAL DE *señalar el nombre del GAM según el Clasificador Institucional emitido por el MEFP***

# **CAPÍTULO I**

# **GENERALIDADES**

# **(OBJETO)**

El presente Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE‑SOA), tiene por objeto regular el funcionamiento del Sistema de Organización Administrativa (SOA) en el Concejo Municipal del Gobierno Autónomo Municipal (GAM) ***señalar el nombre del Gobierno Autónomo Municipal (GAM) según el Clasificador Institucional emitido por el MEFP***.

# **(ÁMBITO DE APLICACIÓN)**

El presente RE – SOA es de aplicación obligatoria para todo el personal de las diferentes áreas y unidades organizacionales del Concejo Municipal que esté relacionado con los procesos inherentes al SOA.

# **(BASE LEGAL)**

El presente RE-SOA tiene como base legal las siguientes disposiciones:

1. Constitución Política del Estado;
2. Ley Nº 1178, de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales;
3. Ley Nº 031, de 19 de julio de 2010, Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Ibáñez”;
4. ***Señalar según corresponda; Ley N° 482, de 9 de enero de 2014, de Gobiernos Autónomos Municipales o Carta Orgánica Municipal; en el caso de GAD suprimir este inciso o, si corresponde, reemplazar por Estatuto Autonómico Departamental;***
5. Resolución Ministerial Nº 726, del 5 de Agosto de 2014, que aprueba las Directrices para la Separación Administrativa de Órganos de los Gobiernos Autónomos Municipales;
6. El Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública aprobado mediante el Decreto Supremo Nº 23318-A, de 3 de noviembre de 1992;
7. Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa aprobadas mediante Resolución Suprema Nº 217055, de 20 de mayo de 1997.

|  |
| --- |
| Las disposiciones señaladas precedentemente se aplicarán conforme la jerarquía normativa establecida en la Constitución Política del Estado y normativa vigente.  *Borrar este cuadro explicativo* |

# **(PREVISIÓN)**

En caso de presentarse dudas, contradicciones, omisiones y/o diferencias en el presente reglamento y/o su aplicación, éstas deben ser resueltas en los alcances y previsiones de la Ley N° 1178, las NB-SOA y otras disposiciones inherentes.

# **(ELABORACIÓN DEL RE-SOA)**

Es responsable de la elaboración del RE‑SOA, ***señalar el cargo correspondiente, determinado por el Concejo Municipal***.

# **(APROBACIÓN DEL RE-SOA)**

La aprobación del RE‑SOA es responsabilidad de la Máxima Autoridad Administrativa del Concejo Municipal (MAEC), mediante Resolución expresa, una vez que haya sido declarado compatible por el Órgano Rector de los Sistemas de Administración Gubernamental.

|  |
| --- |
| *Se recuerda que la aplicación del RE-SOA operará a partir del día siguiente hábil de la fecha de su aprobación.*  *Borrar este cuadro explicativo* |

# **(DIFUSIÓN DEL RE-SOA)**

La difusión del RE-SOA es responsabilidad de ***señalar el área, unidad organizacional o cargo correspondiente, determinado por el Concejo Municipal***.

# **(REVISIÓN MODIFICACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL RE-SOA)**

* 1. Es responsabilidad de ***señalar el área, unidad organizacional o cargo correspondiente, determinado por el Concejo Municipal***, la revisión y modificación del RE‑SOA, en base a la experiencia institucional de su aplicación, la efectividad y oportunidad de sus procesos, su interrelación con otros sistemas y la dinámica administrativa.
  2. La modificación del RE-SOA se efectuará en los siguientes casos:

1. Cuando se haya determinado la necesidad producto de su revisión;
2. Por la emisión de disposiciones normativas que dispongan su modificación;
   1. El RE-SOA modificado, se aprobará conforme lo establecido en el Artículo 6 del presente Reglamento Específico.

# **(CONSERVACIÓN Y CUSTODIA DE DOCUMENTACIÓN)**

***Señalar el área, unidad organizacional o cargo correspondiente, determinado por el Concejo Municipal*** es responsable de la conservación y custodia del RE - SOA aprobado, la documentación desarrollada y considerada de relevancia en el proceso de su elaboración, aprobación y/o modificación; así como, de la documentación relevante de las operaciones del SOA.

# **(INCUMPLIMIENTO)**

El incumplimiento u omisión de las disposiciones contenidas en el presente reglamento generará responsabilidades de acuerdo a la Responsabilidad por la Función Pública, establecida en la Ley Nº 1178 y disposiciones normativas reglamentarias.

# **CAPÍTULO II**

# **ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

# **(OBJETIVO DEL PROCESO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL)**

Tiene como objetivo evaluar si la estructura organizacional *respecto* al desarrollo de sus competencias ha constituido un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el Plan Estratégico Institucional (PEI) y las acciones de corto plazo establecidas en el Plan Operativo Anual (POA).

# **(MARCO DE REFERENCIA PARA EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL)**

Constituye como marco referencial para realizar Análisis Organizacional:

1. *Señalar según corresponda; Ley N° 482, de 9 de enero de 2014, de Gobiernos Autónomos Municipales o Carta Orgánica Municipal; en el caso de GAD suprimir este inciso o, si corresponde, reemplazar por Estatuto Autonómico Departamental;*
2. Resolución Suprema Nº 217055, que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa;
3. Plan de Desarrollo Económico Social (PDES);
4. Los Planes Territoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PTDI);
5. Plan Estratégico Institucional (PEI);
6. El Plan Operativo Anual de la gestión pasada y actual;
7. Seguimiento y Evaluación del Plan Operativo Anual actual;
8. El Manual de Organización y Funciones (MOF);
9. El Manual de Procesos (MP);
10. Informes de Auditoría.

# **(PROCESO DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL)**

El proceso del Análisis Organizacional deberá contener lo siguiente:

1. **Etapa de Análisis Retrospectivo**

Deberá efectuarse la evaluación cuantitativa y cualitativa de los resultados alcanzados en la gestión pasada respecto a lo programado, estableciendo si la estructura organizacional ha coadyuvado al logro de los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI y las acciones de corto plazo establecidas en el POA.

El análisis retrospectivo deberá realizarse con base en los siguientes puntos:

1. Los servicios proporcionados a los usuarios, de forma directa o por terceros considerando:
2. Su calidad, cantidad y cobertura.
3. Su oportunidad y frecuencia.
4. Si han satisfecho las necesidades de los usuarios tanto internos como externos.
5. Los procesos y procedimientos, considerando:
6. Si han permitido proporcionar los servicios de manera efectiva y eficiente.
7. Si las operaciones, componentes de los procesos, han sido asignadas a cada área y/o unidad organizacional.
8. Si los resultados obtenidos de cada proceso están de acuerdo con los objetivos y estrategias institucionales establecidos en el PEI y las acciones de corto plazo establecidas en el POA.
9. Las unidades y áreas organizacionales, considerando:
10. Si las funciones de las unidades y/o áreas organizacionales guardaron relación con los procesos, y procedimientos que realizan.
11. Si existió duplicidad de funciones entre dos o más unidades y/o áreas organizacionales.
12. Si se realizaron funciones que no les corresponden.
13. Si se tuvo delimitado el grado de autoridad.
14. Si estuvieron ubicadas en el nivel jerárquico que les corresponde.
15. Los canales de comunicación, considerando:
16. Si estuvieron formalmente establecidos.
17. Si la información que se maneja presentó características de oportunidad, claridad y confiabilidad.
18. **Etapa de Análisis Prospectivo**

Deberá evaluarse la situación futura que afrontará para cumplir con los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI y las acciones de corto plazo establecidas en el POA, con el fin de detectar si existe la necesidad de realizar ajustes o cambios a la estructura organizacional.

El análisis prospectivo se realizará una vez que se tenga definido el POA para la siguiente gestión.

El análisis prospectivo deberá realizarse con base a los siguientes criterios:

1. Ser estratégico, en la medida que refleje los alcances del PDES y el PEI;
2. Estar enmarcado en el Presupuesto de Recursos y Gastos programados;
3. Multidimensional, en cuanto considera y analiza tendencias globales, regionales y locales;
4. Multisectorial, en cuanto analiza los impactos del desarrollo social, económico, cultural y tecnológico del país.
5. **Resultado y Formalización del Análisis Organizacional**

Los resultados y conclusiones del Análisis Organizacional deberán ser formalizados en el documento del Análisis Organizacional, que contenga las recomendaciones precisas que sirvan de insumo para la toma de decisiones por las instancias correspondientes, sobre, al menos, los siguientes aspectos:

1. Adecuar, fusionar, suprimir y/o crear áreas y unidades organizacionales;
2. Reubicar unidades dentro de la misma estructura;
3. Redefinir canales y medios de comunicación interna;
4. Redefinir instancias de coordinación interna y de relación interinstitucional;
5. Rediseñar procesos.

# **(ANÁLISIS COYUNTURAL)**

La estructura organizacional también podrá ser ajustada, cuando sea necesario, con base a un análisis coyuntural a fin de responder a cambios del entorno que afecten el ejercicio de la gestión y/o al cumplimiento de los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI y las acciones de corto plazo establecidas en el POA.

La MAECdeberá aprobar tanto el informe de análisis como la propuesta de ajuste en el menor tiempo posible.

# **(RESPONSABLE DEL PROCESO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL)**

***Señalar el área, unidad organizacional o cargo correspondiente, encargado del proceso de Análisis Organizacional***, es responsable del proceso de Análisis Organizacional, debiendo coordinar esta labor con todas las unidades organizacionales***.*** Asimismo, deberá consolidar eldocumento final del Análisis Organizacional y presentarlo a la MAEC, para su conocimiento y aprobación.

# **(PERÍODO DE EJECUCIÓN DEL PROCESO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL)**

El Análisis Organizacional, debe realizarse de acuerdo a los plazos para la elaboración del POA – Presupuesto, establecidos por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

# **CAPÍTULO III**

# **PROCESO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL**

# **(OBJETIVO DEL PROCESO DE DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL)**

Tiene por objetivo diseñar y/o rediseñar ajustar la estructura organizacional con base en las recomendaciones del Análisis Organizacional.

Los resultados que se obtengan del proceso de Diseño o Rediseño Organizacional deberán permitir adoptar una estructura organizacional apropiada y bien dimensionada para cumplir con las acciones de corto plazo establecidas en el POA, los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI y satisfacer las necesidades de sus usuarios.

# **(PROCESO DE DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL)**

El proceso de Diseño o Rediseño Organizacional, comprende las siguientes etapas:

1. **Identificación de los usuarios y las necesidades de servicio**

Todas las dependencias incluyendo programas y proyectos, deberán identificar el segmento de los usuarios internos y externos de los productos y servicios emergentes de las competencias establecidas, identificando sus requerimientos, a fin de crear nuevos servicios o rediseñar los existentes, todo en función al marco legal que establece las competencias y alcances de los mismos.

Los usuarios internos están constituidos por el personal de las unidades organizaciones.

Los usuarios externos son: ***señalar los usuarios de la entidad por ejemplo:*** ***actores sociales relacionados con el sector, cooperación internacional, ETAS, entre otros.***

1. **Identificación y evaluación de bienes y servicios ofertados**

Los bienes y servicios ofertados para la atención de los usuarios externos y/o internos, deberán ser catalogados y evaluados en función de la demanda de los usuarios y de su contribución a las acciones de corto plazo establecidas en el POA y a los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI.

1. **Diseño y/o rediseño de los procesos, resultados e indicadores**

Deberá procederse al diseño de los procesos necesarios para la generación de servicios y bienes, que coadyuven al logro de objetivos y satisfagan las demandas de los usuarios, según las actividades inherentes a estos procesos, su carácter secuencial, las unidades encargadas de su realización y los requerimientos de recursos, de manera que cumplan con las características de calidad, cantidad, oportunidad y frecuencia.

El diseño o rediseño deberá considerar las siguientes modalidades:

1. A nivel de grandes operaciones, cuando su ejecución no requiera un procedimiento específico y su frecuencia no sea rutinaria;
2. A nivel de operaciones menores, cuando su ejecución requiera un procedimiento específico, su frecuencia hace que sea de carácter rutinario, haciendo viable su estandarización.

Los resultados del proceso de diseño o rediseño deberán permitir la eliminación de las operaciones y las tareas ineficientes, superpuestas o duplicadas.

1. **Identificación de unidades y conformación de áreas organizacionales que llevarán a cabo las operaciones especificando su ámbito de competencia**

En base a las operaciones que componen los diferentes procesos para el logro de los bienes y servicios que ofrece y a la identificación de los usuarios y de sus necesidades, deberán establecerse y/o ajustarse las distintas unidades organizacionales.Para este efecto las mismas podrán ser agregadas, desagregadas, de acuerdo a su especialidad, con ámbitos de competencia claramente definidos.

Deberá limitarse la creación de áreas organizacionales, velando que no exista duplicidad de funciones y atribuciones, tanto horizontal como verticalmente, y en sujeción a lo establecido en la ***señalar disposición legal inherente a la organización***.

La agrupación de unidades que guarden relación entre sí dará lugar a la conformación de un área organizacional, cuyo ámbito de competencia deberá estar claramente delimitado.

1. **Establecimiento de niveles jerárquicos**

La definición de niveles deberá sujetarse a lo establecido en ***señalar disposición legal inherente a la organización***, reconociendo los siguientes niveles dentro de su estructura organizacional:

|  |  |
| --- | --- |
| **Niveles** | **Área y/o unidad organizacional** |
| Directivo | Máxima Autoridad Administrativa del Concejo Municipal (MAEC) |
| Ejecutivo | Secretarías/Direcciones |
| Operativo | Unidades |

1. **Clasificación de Unidades Organizacionales y Asignación de Autoridad**

Las Unidades Organizacionales por su contribución a las acciones de corto plazo establecidas en el POA y al logro de los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI, se clasificarán de acuerdo a los siguientes criterios:

1. **Sustantivas:** Cuyas funciones contribuyen directamente al cumplimiento de las acciones de corto plazo establecidas en el POA y los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI.

Incluye a unidades sustantivas temporales, que cumplen funciones en un periodo de tiempo determinado, en el marco de los convenios y contratos especiales que definen sus características de operación;

1. **Administrativas:** Cuyas funciones contribuyen indirectamente al cumplimiento de las acciones de corto plazo establecidas en el POA, los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI y prestan servicios en las unidades sustantivas para su funcionamiento;
2. **De asesoramiento:** Cumplen funciones de carácter consultivo y no ejercen autoridad lineal sobre las demás unidades.

A cada unidad organizacional deberá asignarse la autoridad lineal y/o funcional necesaria para la gestión de las operaciones asignadas según su jerarquía. Asimismo, deberá definirse la dependencia jerárquica de la unidad en función a las características de sus operaciones.

1. **Alcance de Control**

El número de unidades organizacionales bajo dependencia directa de una unidad jerárquica superior, deberá tener una dimensión que no diluya la capacidad de dirección.

1. **Unidades desconcentradas *si el Concejo Municipal no cuenta con unidades desconcentradas deberá suprimir este parágrafo.***

La creación y funcionamiento de unidades desconcentradas serán factibles en la medida que garanticen una mejor prestación de servicios, en términos de costo, oportunidad y calidad.

La desconcentración de unidades deberá tener en cuenta las disposiciones legales en vigencia, evitando duplicidad de funciones o establecimiento de unidades paralelas a las de otras instituciones especializadas.

Corresponde a la MAEC la aprobación, mediante Decreto Municipal, autorizar la desconcentración de las unidades organizacionales, en base a una justificación técnica y económica, objetivos definidos, ámbito de competencia, funciones específicas y grado de autoridad.

1. **Unidades organizacionales para programas y proyectos *si el Concejo Municipal no cuenta con los programas y proyectos, suprimir este parágrafo***

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

La creación de programas y proyectos especiales será factible en la medida en que garanticen una mejor prestación de servicios en términos de oportunidad, costo, calidad y contribución al logro de objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI. Asimismo, será procedente cuando respondan a iniciativas de orden coyuntural, con resultados concretos y presupuestos definidos o condicionados por la disponibilidad de recursos.

La creación de estos programas y proyectos deberá ser autorizada con Decreto Municipal de la Máxima Autoridad Administrativa del Concejo Municipal (MAEC), en base a un informe técnico que establezca los objetivos, ámbito de competencia, organización interna, funciones específicas y los niveles de coordinación y financiamiento de estos programas y proyectos.

# **(COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN ORGANIZACIONAL)**

La comunicación y coordinación organizacional comprende:

1. **Definición de canales y medios de comunicación**

Una vez definidas las áreas y unidades organizacionales, se establecerán los canales y medios de comunicación, según el tipo de información que se maneja, de acuerdo a los siguientes criterios:

1. Por el establecimiento de relaciones de autoridad lineal y funcional, con carácter recíproco y que deberán ser utilizados permanentemente;
2. Por la especificación de las características de la información que se genera, la cual debe ser útil y adecuada para todos los usuarios y para el proceso de toma de decisiones;
3. Por el establecimiento de la periodicidad y el medio oral o escrito; en caso de ser escrito, deberá determinarse claramente el contenido y la forma (narrativa, estadística, gráfica u otros) de la información a transmitir;
4. Por el tipo de información a transmitir:
5. Descendente. Cuando la información fluye de los niveles superiores de la estructura organizacional siguiendo el orden de jerarquía y el conducto regular.

Este tipo de comunicación deberá necesariamente efectuarse por escrito en forma de *señalar los instrumentos, como ser: Resoluciones, Decretos Ediles, comunicados, circulares y otros* u otros instrumentos que deben establecerse previamente.

1. Ascendente. Cuando la comunicación fluye de los niveles inferiores de la estructura organizacional para los superiores, respetando el orden jerárquico y siguiendo el conducto regular.

Esta información debe ser transmitida a través de: *Señalar los instrumentos como ser: informes, notas y otros*.

1. Cruzada. Se da entre una unidad organizacional y otra de nivel jerárquica menor, igual o superior; es decir, el mensaje no sigue el canal descendente y/o ascendente, si no que emplea una comunicación directa a fin de lograr rapidez y comprensión en la información que se desea transmitir, por lo que es importante determinar qué tipo de información será en forma cruzada.
2. La regularidad del tipo de información que se transmite, clasificando la misma considerando su importancia, destino y tipo en:
3. Información confidencial. Cuando se establezca que todo documento o asunto es confidencial y que será supervisado directamente por la autoridad ejecutiva de mayor jerarquía, manteniendo un control directo del mismo.
4. Información rutinaria. Es la información que fluye y se refiere a la generada por procedimientos que se desarrollan en el cumplimiento de tareas inherentes a cada área o unidad organizacional.
5. **Determinación de instancias de coordinación interna:**

De acuerdo a sus requerimientos, podrá crear las instancias de coordinación interna, para el tratamiento de asuntos de competencia compartida entre áreas y unidades, que no pudieran resolverse a través de gestiones directas: pueden ser consejos, comités, comisiones o se designarán responsables que realicen labores de coordinación interna.

Toda relación directa y necesaria de coordinación que surja de estas instancias deberá estar estipulada como función específica de las unidades organizacionales que corresponda al Manual de Organización y Funciones.

Las instancias de coordinación que se conformen se clasificarán en:

1. Comités, cuya función será la de establecer acciones, procesos y procedimientos de trabajo enmarcados en las acciones de corto plazo establecidas en el POA y los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI; podrán ser informativos, de asesoramiento o de resolución de problemas. Tendrán la potestad de recomendar soluciones y estarán conformados por personal de nivel ejecutivo y operativo. Estos comités podrán ser permanentes o temporales;
2. Comisiones, que se conformarán con el propósito de cumplir una misión específica a cuyo término se disolverán. Éstas podrán estar conformadas por personal de diferentes niveles de la estructura y pueden ser de carácter técnico o administrativo.

La creación de una instancia de coordinación interna cualquiera fuera ésta, deberá contar con un instrumento que establezca:

1. Las funciones específicas que debe desempeñar;
2. La unidad organizacional encargada de la instancia;
3. El carácter temporal o permanente;
4. La periodicidad de las sesiones;
5. Documentación de la evidencia de sus decisiones.
6. **Definición y formalización de tipos e instancias de relación interinstitucional**

Las relaciones interinstitucionales en el ámbito de sus competencias y funciones son:

1. **Funcionales**. Ejerce autoridad funcional sobre otra en materia de su competencia y especialización;
2. **De Complementación**. Se expresa cuando interactúa con otra en el tratamiento de asuntos de interés compartido.

Dependiendo de su objetivo, duración y características operativas, estas relaciones deberán ser formalizadas mediante Resolución expresa o convenios en el marco de lo establecido en la Ley Nº 492, de 25 de enero de 2014, de Acuerdos y Convenios Intergubernativos.

# **(SERVICIO AL USUARIO)**

***Señalar el área, unidad organizacional o cargo correspondiente, encargado de generar mecanismos de orientación***, en coordinación con las demás unidades, deberá generar mecanismos de orientación que faciliten las gestiones de los usuarios, como ser letreros que contengan en forma literal o gráfica el flujo de un trámite.

También se pueden definir canales y medios que permitan la resolución de asuntos individuales de los usuarios y de interés público para la recepción, registro, canalización y seguimiento de sugerencias, reclamos, denuncias o cualquier otro asunto similar.

# **(FORMALIZACIÓN Y APROBACIÓN DE MANUALES)**

El Diseño Organizacional deberá formalizarse en el Manual de Organización y Funciones y en el Manual de Procesos, los cuales deberán ser aprobados mediante Resolución expresa.

1. El Manual de Organización y Funciones debe contener información sobre las disposiciones legales que regulan la estructura, los objetivos y estrategias institucionales establecidos en el PEI, el organigrama, el nivel jerárquico y relación de dependencia de las unidades y áreas organizacionales, funciones inherentes a cada una de las ellas, las relaciones intra e interinstitucional;
2. El Manual de Procesos debe describir la denominación, objetivos del proceso, las normas de operación, la descripción del proceso y sus procedimientos, diagramas de flujo, los formularios y otras formas utilizadas.

# **(RESPONSABLE DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL)**

El responsable de coordinar, consolidar y formalizar en un documento, todo el proceso de Diseño o Rediseño Organizacional es ***señalar el área, unidad organizacional o cargo correspondiente, encargado de coordinar, consolidar y formular el proceso de Diseño o Rediseño Organizacional***, en coordinación con las unidades organizacionales.

# **(PERÍODO DE TIEMPO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL)**

El proceso de Diseño o Rediseño Organizacional debe guardar relación con el período de ejecución del proceso de Análisis Organizacional.

# **CAPÍTULO IV**

# **IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

# **(OBJETIVO DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL)**

La implantación del Diseño o Rediseño Organizacional tiene por objetivo la aplicación de la nueva estructura organizacional con la finalidad de cumplir con las acciones de corto plazo establecidas en el POA y los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI.

# **(PLAN DE IMPLANTACIÓN)**

Para la implantación de la Estructura Organizacional obtenida como resultado del Análisis y Diseño Organizacional descrito en los artículos anteriores, deberá elaborarse un Plan de Implantación que deberá ser aprobado por la MAEC, conteniendo:

1. **Objetivos y estrategias de implantación**. Se deberá establecer los resultados que se espera alcanzar en la implantación de la estructura organizacional adoptada, incluyendo la descripción de las actividades que se desarrollarán para alcanzar dichos objetivos;
2. **Cronograma**. Se deberá determinar las fechas y los plazos en que se llevarán a cabo las actividades de implantación;
3. **Recursos**. Se deberá definir los recursos humanos, materiales y financieros que se estimen necesarios para implantar el plan;
4. **Responsables de la implantación**. se establecerán los responsables involucrados de cada unidad;
5. **Programa de difusión**. Se tiene que diseñar programas de difusión y orientación mediante manuales, guías o instructivos, a fin de internalizar, y/o capacitar al personal involucrado, sobre los cambios que se van a introducir en la estructura organizacional;
6. **Seguimiento**. Se deberá realizar acciones de seguimiento para realizar los ajustes necesarios en la estructura que está implantada y funcionando.

# **(REQUISITOS PARA LA IMPLANTACIÓN)**

Es un requisito para la implementación del SOA la puesta en marcha del POA, sus bases estratégicas, asimismo es fundamental contar con recursos humanos, físicos y financieros previstos.

# **(RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL)**

El proceso de implantación estará dirigido, coordinado y supervisado por la ***señalar el área, unidad organizacional o cargo correspondiente, encargado de la implantación del Diseño o Rediseño Organizacional***, que procederá a la implantación del Diseño o Rediseño Organizacional en coordinación con las demás unidades organizacionales.

# **(PERÍODO DE TIEMPO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL)**

La implantación de la estructura diseñada o rediseñada, deberá realizarse hasta enero de la gestión fiscal, luego del proceso de Diseño o Rediseño Organizacional. La implantación podrá proporcionar los elementos para realizar cambios en el POA, si corresponde, conforme lo establecen las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones (NB-SPO).