

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

UNIDAD ACADÉMICA LAS PIEDRAS

AREA DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS

PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS



PROYECTO DE GRADO

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD ACADÉMICA LAS PIEDRAS DE LA U.A.P.

Para obtener el grado de Licenciado
en Administración de Empresas

Postulante: Moises Fidel Chao Tellería

Tutor: Lic. Claudia Lissethe Bánzer Domínguez

Las Piedras –Pando
2019

DEDICATORIA

Dedico el resultado de este esfuerzo

A los seres que han estado conmigo

Desde siempre

Mis abuelitos Jaime Chao y Mercedes Tellería

Mi amada madre Luddy Tellería Palomequi

Mi padre Apolinar Chao Santa Cruz y mis hermanos Oscar, Jhonatan y Esliasir

Mi esposa Jenny Claire Yanamo, mi hijo Asir Moisés

A mis amigos.

A todos mis compañeros de los Programas de la UALP - UAP

De quienes he aprendido el valor de

La tolerancia y la paciencia

Para servir por siempre

Moisés Fidel

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mi familia, a mis amigos

A los Docentes de la Unidad Académica Las Piedras en especial a Lic. Claudia L. Bánzer por apoyo incondicional en toda esta etapa de culminación de mi Carrera Profesional

A los Docentes Lic. Jeaneline Claire Endara, Lic. Luz María Otta Trujillo, Lic. Alexander Cuéllar Tirina, Lic. Emilio Suárez Chiripuy, Lic. Marco Antonio Gonzáles y Lic. Luis Alberto Oliveira Carrillo, que en todo momento estuvieron ahí para apoyarme.

A la Universidad Amazónica de Pando

Moisés Fidel

INDICE

	Pág.
1. Título del proyecto	1
2. Resumen	2
3. Antecedentes	4
4. Nombre de la entidad beneficiaria	5
5. Referencia geográfica del proyecto	5
6. Denominación del Proyecto	5
7. Descripción del problema que se contribuirá a resolver	5
8. Formulación del problema	6
9. Justificación	7
10. Objetivos: General y específicos	8
11. Marco Teórico	9
11.1. Concepto de Organización	9
11.2. Tipos de organización	9
11.3. Objetivos de organización	9
11.4. La estructura funcional	10
11.5. Estructura por producto	10
11.6. Estructura organizacional	12
11.7. ¿Qué es organizar?	12
11.8. Elementos de estructura organizacional	12
11.9. Tipos de estructura	13
11.10. Organigrama	13
11.11. Tipos de organigrama	14
11.12. Tipos de organigrama por su finalidad	14
11.13. Teoría clásica de la Administración	14
11.14. Teorías Administrativas sobre Estructura Organizacional	15
11.15. Elementos de una Estructura Organizacional	16
11.16. Parámetros para el Diseño de una Estructura	17
11.17. Estructura Matricial	18

11.18. Estructura Jerárquica	19
11.19. Estructura Departamental	20
11.20. Estructura por Proyectos	21
11.21. Estructura por Unidades Estratégicas de Negocio	21
11.22. Comunicaciones en la Estructura Organizacional	21
11.23. Líneas de Autoridad o Cadena de Mando	22
11.24. Gestión por proceso	23
11.25. Características Gestión por procesos	24
11.26. Elementos de la Gestión por procesos	25
Marco conceptual	26
12. Marco Referencial	32
13. Metodología	39
13.1. Tipo de investigación	39
13.2. Métodos	39
13.3. Técnicas	39
13.4. Instrumentos	39
Diagnóstico FODA	40
Interpretación de resultados	41
14. Propuesta Central	45
14.1. Misión UALP	47
14.2. Visión UALP	47
14.3. Objetivo de la UALP	48
14.4. Procesos de Apoyo en la Administración Universitaria	48
14.5. Organigrama	50
14.6. Descripción de Cargos y Funciones	52
15. Presupuesto de inversión de la propuesta	61
16. Cronograma	62
17. Conclusión y Recomendaciones	63

17.1. Conclusiones	63
17.2. Recomendaciones	63
Bibliografía	65
18. Anexo	68
Anexo 1 Memoria fotográfica	68
Anexo 2 Resolución HCU Creación UALP	70
Anexo 3 Resolución de Inicio de actividades	74
Anexo 4 Página corporativa	73
Anexo 5 Guía de entrevista	74

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 1 FODA	40
Cuadro N° 2 Procesos de apoyo interno	49
Cuadro N° 3 Sistema de la Universidad Boliviana	44
Cuadro N° 4 Características de la Estructura organizacional UALP	51

1. TITULO DE LA PROPUESTA

Diseño de Estructura Organizacional para el Personal Administrativo de la Unidad Académica Las Piedras de la U.A.P.

2. RESUMEN

Las estructuras organizacionales siempre deben ir acorde a los procesos de la misma. En la medida que las estructuras promuevan la gestión y productividad de las instituciones, estos lograrán sus objetivos. Los procesos de la organización siempre deben propender a la generación de valor. Por lo tanto, es un deber de cualquier organización repensar sus procesos con el fin de simplificarlos en la medida de lo posible y encontrando la forma de colocar controles en los sistemas de información. El presente proyecto se basa en la necesidad de plantear una nueva estructura para el área Administrativa de la Unidad Académica Las Piedras dependiente de la Universidad Amazónica de Pando, que se encuentra en franco crecimiento y cuya expansión se incrementará en los próximos 6 años a ritmos no usuales en las organizaciones del rubro académico.

Para ello se requiere actualizar la estructura actual con el fin de encontrar un adecuado esquema de organización que le permita a esta área crecer de forma organizada y aprovechando las sinergias y las economías que ofrece el Modelo de Gestión de la Universidad. Este modelo guía para los sistemas de Gestión de Calidad existentes, se basa en el sentido común, en la búsqueda de la satisfacción y función social de la academia y de la simplificación de las actividades para obtener esta satisfacción. Requiere de unos requisitos y de una cultura organizacional presente que motive e incentive los cambios de paradigma y brinde las herramientas para llevarlos a cabo. En el capítulo 1 se ofrecen las generalidades del proyecto, presentando los antecedentes del mismo, la formulación de la pregunta problema, justificación y metodología utilizada.

En el capítulo 2 se hace un recuento de la base teórica conceptual que sustenta este proyecto. Se revisa la bibliografía existente sobre Teorías administrativas, Modelos de Gestión y Estructuras Organizacionales base importante para desarrollar una propuesta coherente y ajustada a la realidad de la Dirección en estudio.

En el capítulo 3 se realiza una contextualización institucional de la de la dirección del proyecto con una propuesta, donde se podrán determinar alternativas de diseño de propuestas, alineadas al direccionamiento estratégico institucional, en concordancia con los factores organizaciones internos fundamentales para proponer un cambio de este tipo. Por último se concluye y se recomienda la implementación del proyecto.

ABSTRACT

Organizational structures must always be consistent with its processes. To the extent that the structures promote the management and productivity of the institutions, they will achieve their objectives. The processes of the organization must always tend to generate value. Therefore, it is a duty of any organization to rethink its processes in order to simplify them as much as possible and finding a way to place controls in the information systems. The present project is based on the need to propose a new structure for the Administrative area of the Las Piedras Academic Unit under the Pando Amazon University, which is in frank growth and whose expansion will increase in the next 6 years at non-rhythms usual in organizations of the academic field.

This requires updating the current structure in order to find an adequate organizational scheme that allows this area to grow in an organized manner and taking advantage of the synergies and economies offered by the University Management Model. This guide model for existing Quality Management systems, is based on common sense, in the search for the satisfaction and social function of the academy and the simplification of activities to obtain this satisfaction. It requires requirements and a present organizational culture that motivates and encourages paradigm changes and provides the tools to carry them out. Chapter 1 offers the generalities of the project, presenting its background, the formulation of the problem question, justification and methodology used.

In chapter 2 a recount of the theoretical theoretical basis that supports this project is made. The existing bibliography on Administrative Theories, Management Models and Organizational Structures important basis for developing a coherent proposal and adjusted to the reality of the Directorate under study is reviewed.

In Chapter 3 an institutional contextualization of the project management is carried out with a proposal, where alternatives for proposal design can be determined, aligned to the institutional strategic direction, in accordance with the fundamental internal organizations factors to propose a change of this kind. Finally, the implementation of the project is concluded and recommended.

3. ANTECEDENTES

La Universidad Amazónica de Pando, fue creada mediante Decreto Supremo N° 20511 del 21 de septiembre de 1984 y sancionada mediante Ley de la Nación N° 653 de 18 de Octubre de 1984.

Las actividades académicas comenzaron oficialmente el 3 de diciembre de 1993, con dos Carreras:

- a) Licenciatura en Biología
- b) Licenciatura en Enfermería.

Finalmente, en la gestión académica 2007 se dio apertura a la Unidad Académica las Piedras, en el Municipio de Gonzalo Moreno, con la finalidad de lograr la descentralización académica mediante la política de universalización de la educación Superior, con el apoyo de autoridades municipales, instituciones y organizaciones sociales.

Es por esta razón que el Lic. René Mamani Quisbert como rector y el Ing. Julio Diego Romaña Galindo como Vicerrector ejecutan las acciones necesarias para creación y posterior funcionamiento de la Unidad Académica las Piedras, mediante Resolución del Honorable Concejo Universitario N° 147/2007 y Resolución Municipal N 0323/2007.

Por ende la U.A.L.P. inicia sus actividades académicas en marzo de 2008, ocupando las instalaciones de La Unidad Educativa Pedro Herrera en la comunidad Las Piedras, funcionando con las carreras de Turismo Sostenible, Administración de Empresas y Contaduría Pública, posteriormente el año 2010, se aumenta la oferta académica con los siguientes programas: Sistemas de Producción Agropecuaria, 2011 Técnico medio Construcción Civil y Auxiliatura en Enfermería.

EL año 2012, la Unidad Académica Las Piedras, va ampliando su oferta académica bajo la administración del Rector Ing. Ludwing Arcienega Baptista y el Vicerrector Lic. José Luis Segovia Saucedo, con los siguientes programas académicos a nivel Licenciatura y Técnico Superior:

- Licenciatura en Ing. Ambiental

- Lic. En Administración de empresas
- Técnico Superior en Agropecuaria.
- Licenciatura en Enfermería
- Veterinaria

4. NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA

Unidad Académica Las Piedras dependiente de la Universidad Amazónica de Pando.

5. REFERENCIA GEOGRÁFICA DEL PROYECTO

La Unidad Académica Las Piedras dependiente de la Universidad Amazonica De Pando se encuentra ubicado a $66^{\circ}16'58''$ a 2 km de la Comunidad Las Piedras sobre la carretera a la capital de Puerto Gonsalo Moreno a 457 km de la ciudad de Cobija.

Su clima es tropical húmedo cálido con una temperatura media anual de 28°C

Con una capacidad de aproximadamente 350 estudiantes 22 docentes y 5 personal administrativo.

6. DENOMINACION DEL PROYECTO

Diseño de Estructura Organizacional para el Personal Administrativo de la Unidad Académica Las Piedras de la U.A.P.

7. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

a. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Hoy en día las nuevas tendencias, sociales económicas, demográficas y tecnológicas obligan a cambios en las organizaciones y el personal. La exigencia es cada vez mayor, frente a estas tendencias se hacen necesarias la implementación de nuevos mecanismos, estrategias, diseños estructurales que nos permitan ser más competitivos. Estos, se liga directamente a los puestos diseñados para la organización, ya que en ellos son generadores de los procesos que se desarrollan para lograr productividad y eficiencia.

La Unidad Académica LAS PIEDRAS, actualmente no cuenta con una estructura organizacional que le permita la orientación al personal administrativo en cuanto

a sus funciones, responsabilidades adicionales a esto no cuenta con descripciones de los perfiles para cada cargo.

Frente a esta problemática se requiere un análisis de las condiciones actuales, análisis y descripción de perfiles de cargo que permita conocer claramente las funciones y responsabilidades de cada empleado, líneas de comunicaciones y autoridad, entre otros aspectos que contribuirán a la permanencia, mejora y mayor cobertura de los trabajadores, esto mediante un diagnóstico general y diseño de un plan de acción para la implementación de una estructura organizacional, de esta manera contribuir en el mejoramiento de sus rendimiento de las áreas que conforman la Unidad Las Piedras

8. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿De qué manera se puede mejorar la funcionalidad de la Estructura Organizacional administrativa en la Unidad Académica Las Piedras?

9. JUSTIFICACION

En la actualidad la U.A.L.P. carece de una Estructura Organizacional que pueda considerarse determinada para el personal Administrativo que trabaja en la misma, debido a que el área administrativa es el soporte de las actividades operativas y de producción de las entidades.

Un factor muy importante que incide sobre la productividad en el funcionamiento de los recursos humanos en todas las áreas a lo interior de la U.A.L.P., es una buena estructura administrativa dentro de la institución, para ello se hace necesario desarrollar un sistema en el cual la Universidad Amazónica de Pando, pueda retroalimentar el que hacer de sus colaboradores, con el fin de que el personal sepa perfectamente cuáles son sus funciones y pueda desempeñarla correctamente, creando así, un sistema de trabajo que facilite procesos de evolución, desarrollo y efectividad dentro de la U.A.L.P.

Se considera necesario que uno de los proyectos inmediatos que se deben emprender en cualquier institución, es la preparación de un Manual de organización que permita dar a conocer o aclarar los objetivos, las políticas a seguir, la estructura y funciones, las técnicas, métodos y sistemas para el desarrollo propio de las funciones de toda la institución.

Uno de los factores críticos de éxito de una organización es su capacidad para mantenerse alerta a los constantes cambios de tendencias en el contexto, con el fin de repensar y ajustar sus procesos internos alineándolos a las nuevas estrategias y metas y así, mantener su ventaja competitiva ante otras instituciones. Es importante la realización de este proyecto porque, en la medida que las Unidades desconcentradas, ajusten sus procesos internos para adaptarlos a los cambios que se generarán por los nuevos proyectos a desarrollarse en los próximos años, estará en mayor capacidad de ofrecer una mejorada oferta de servicios, permitiéndole seguir expandiéndolos bajo parámetros de sostenibilidad financiera, flexibilidad, una eficiente gestión administrativa, manteniendo a sus estudiantes satisfechos y logrando una mayor participación en las metas de ingresos totales de la universidad, y de esta forma seguir ofreciendo los recursos para las que fueron creadas. Como estudiantes de Pre grado este proyecto nos permitirá tener un panorama claro de los aspectos a tener en cuenta cuando se requiere actualizar la estructura administrativa y los procesos asociados fruto del crecimiento y expansión de una institución académica.

10. OBJETIVOS:

10.1. OBJETIVO GENERAL:

Diseñar la Estructura Organizacional para el Personal Administrativo de la Unidad Académica Las Piedras de la Universidad Amazónica de Pando.

10.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Realizar un análisis de la situación actual en cuanto al diseño estructural y análisis y descripción de cargos de la Unidad Académica Las Piedras.
- Determinar los niveles de autoridad y responsabilidad a través de normativa vigente.
- Diseñar las áreas funcionales a través de una estructura organizacional que sean más convenientes y adecuadas para la Unidad Académica Las Piedras.
- Proponer el Organigrama Funcional con cargos y niveles de dependencia para la Unidad Académica Las Piedras.

11. MARCO TEORICO

11.1. Conceptos de organización:

Según Thompson (2007). Una organización es un conjunto de elementos, compuestos principalmente por personas, que actúan e interactúan entre si bajo una estructura pesada y diseñada para los recursos humanos financieros físicos, de información y otros de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser lucros o no.

Según la Enciclopedia Económica (2009). La organización es consecuencia o resultado del proceso de planificación, por medio del actual a partir de unos objetivos que se configuran se identifican las funciones, actividades y trabajos a desarrollar para alcanzarlos, y se disponen los recursos, materiales y humanos necesarios para efectuarlos.

11.2.La Organización

Según Thompson (2007). Es un sistema social, formado con el fin de alcanzar un mismo objetivo en común. Como todo sistema, este puede contar con sub sistema internos, que tengan asignados tareas específicas.

Es muy importante que las organizaciones cuenten con determinados recursos para poder alcanzar los objetivos planteados de la manera más satisfactoria. Estos pueden ser recursos económicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, los recursos inmuebles, los naturales o los intangibles.

a. Tipos de organizaciones:

- Con fines de lucro (las empresas).
- Sin fines de lucro (las ONG) o con menos fines administrativos.
- De representación.
- Solución o de servicio (los organismos gubernamentales).

Según Thompson (2007). Con respecto a las ONG es importante resaltar que existen millones de estas trabajando por objetivos referidos al bien social. Su mayor característica es su independencia financiera, siendo así que no dependen de ningún gobierno, además de que también caracterizan por la búsqueda inalcanzable de la igualdad de oportunidades.

b. Objetivos de estas organizaciones:

- Ayudar al medio ambiente.
- Impulsar la participación ciudadana.
- Investigación científica.
- Mejorar las condiciones laborales.
- Protección infantil.
- Protección de la tercera edad.
- Ayuda comunitaria.

c. Organizaciones formales:

Según Unterman, (1984). Que intentan de manera deliberada establecer un patrón de relaciones entre sus componentes, el que conducirá al logro eficaz del objetivo.

Organizaciones informales:

Que surgen espontáneamente en las actividades e interacciones de ellos.

d. Conceptos de estructura:

Según Hampson (1997). La estructura es una herramienta de que se valen los gerentes para permitirle a la organización realizar debidamente sus estrategias (13). El uso eficaz de esta herramienta supone una comprensión muy completa de la estrategia pero requiere además que la estructura este también adecuada a la tecnología y ambiente de la organización.

Según Hernández (2012). Define a la estructura como: ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y su relación entre ellas.

11.3.La estructura funcional:

Según Hernández (2012). Es particularmente útil para orientar a los empleados a su especialidad técnica pero tienden a favorecer poco la cooperación interdepartamental. Cuando la productividad y la innovación se basan a esa colaboración, la estructura funcional puede ser una fuente de obstáculos.

11.4. Estructura por producto:

Según Hernández (2012). Contribuye a poner de relieve los resultados globales del negocio y distinguirlos de los puramente físicos. Da mejores resultados cuando las líneas de productos se han multiplicado y han resultado estructura funcional.

11.5. Estructuras administrativas

11.5.1. Las estructuras geográficas y las orientadas al cliente:

Según Franklin. (2003). Se asemejan a la estructura por producto, solo que se centran en unidades territoriales o en determinados clientes. A semejanza de la estructura por producto, este tipo de organización apoya el pensamiento de negocios en un ambiente particular. Es la estructura preferida por empresas que consiguen una decisiva ventaja estratégica al adaptarse a las condiciones regionales. Los sistemas orientados al cliente con frecuencia se usan en compañías cuyo éxito depende especialmente de satisfacer a unos cuantos clientes importantes.

11.5.2. Las estructuras matriciales:

Según Franklin, (2003). Han adquirido gran popularidad a medida que las organizaciones intentan sortear las condiciones rápidamente cambiantes, complejas e inseguras del mundo actual.

11.5.3. Estructura social:

Según Franklin. (2003). Se refiere a la manera en que está conformada una sociedad y que determina los modos en que los individuos y grupos se relacionan, los cuales se ven afectados por el conjunto de normas y valores que movilizan el imaginario social.

11.5.4. Estructura empresarial o institucional:

Según Franklin, (2003). Se pueden mencionar la estructura organizativa de una empresa o institución, es cuyo caso se refiere a la distribución del poder de toma de decisiones y de las tareas a desenvolver.

11.6.Estructura Organizacional

Según Franklin, (2003). La estructura organizacional es una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

11.6.1. Dos definiciones de Estructura organizacional:

- Según Mintzberg: (1984) Estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

Según Strategor: (1988) Estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

11.7.¿Qué es organizar?

Según Hernández (2012).

1. Identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la empresa.
2. Agrupamos estas actividades.
3. A cada grupo de actividades le asignamos un director con autoridad para supervisar y tomar decisiones.
4. Coordinamos vertical y horizontalmente la estructura resultante.

11.8.Elementos de la organización: (requerimientos)

Según Mintzberg: (1984)

- Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.

- Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.
- Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
- Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber donde conseguir la información y le debe ser facilitada.

11.9. Tipos de estructura:

- ✓ Estructura funcional.
- ✓ Estructura jerárquicas.
- ✓ Estructura en línea (staff).
- ✓ Estructura matricial.

11.10. Concepto de organigrama:

Según Franklin. (2003). Es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, incluyen las estructuras departamentales y en algunos casos, las personas que la dirigen hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor.

11.11. Tipos de organigrama:

Según Mintzberg: (1984)

- ✓ Vertical.
- ✓ Horizontal.
- ✓ Mixto.
- ✓ Circular.
- ✓ Por bloques.
- ✓ Escalar.
- ✓ Tabular
- ✓ Integral.
- ✓ Funcional.
- ✓ De puestos, plazas o unidades.
- ✓ Microadministrativos.

- ✓ Macroadministrativos.
- ✓ Masoadministrativos.

11.12. Tipos de organigramas por su finalidad:

Según Mintzberg: (1984)

- ✓ Informativo.
- ✓ Analítico.
- ✓ Formal.
- ✓ Informal.

11.13. Teoría clásica de la Administración

Henri Fayol (1841 – 1925) nació en Constantinopla y falleció en París, se graduó de Ingeniero de Minas a los 19 años, hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos, considerado el padre de la Teoría Clásica de la Administración la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, establece catorce principios de la administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, las cuales son:

1. Funciones Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
2. Funciones Comerciales: Relacionadas con la compra, venta e intercambio.
3. Funciones Financieras: Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Funciones de Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
5. Funciones Contables: Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
6. Funciones Administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Argumenta Fayol, que ninguna de las cinco funciones esenciales precedentes tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de

coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos, esas atribuciones constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre de administración.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración:

1. Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
2. Organizar: Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
3. Dirigir: Guiar y orientar al personal.
4. Coordinar: Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
5. Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

11.14. Teorías Administrativas sobre Estructura Organizacional

Según Idalberto Chiavenato, Las organizaciones son creadas para producir alguna cosa: servicio o producto. Por lo tanto, utilizan la energía humana y la no humana para transformar materias primas en productos o servicios.

Según Daft, (2004) —la estructura organizacional define cómo se asignan el poder y la responsabilidad, y cómo las tareas de trabajo se dividen, agrupan y coordinan dentro de una organización. Por su parte Robbins Stephen (2009) la define como —un medio que apoya la consecución de logros y objetivos en las organizaciones, en la cual se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Gibson James L. y otros (2003) también mencionan en su obra la asociación de la estructura al concepto de control, debido a las características que sirven para controlar o definir sus partes (puestos de trabajo). Mintzberg (1993) la definió como la totalidad de las formas distintas de hacer el trabajo de la organización y la coordinación para llevarlo a cabo. Lo cierto es que el concepto de estructura organizacional se encuentra estrechamente relacionado con la asignación de tareas, roles y coordinación de funciones de los integrantes de una organización, asociado a una subordinación de estos mediante líneas de control y mando. La estructura se va conformando a medida que la organización crece y requiere más personas en las tareas productivas, personas que coordinen a las primeras, y personal que reporte, que planee y ejecute las tareas administrativas. Dado

que existe una relación estrecha entre la estructura que una organización establece y la estrategia para lograr los objetivos, Chandler en 1974 se permitió formular como tesis que —la estructura sigue a la estratégica, queriendo afirmar que si una organización realiza cambios a nivel estratégico y esto conlleva a repensar y replantear cambios o rediseños, la estructura debería adaptarse para cumplir con estos cambios, por lo que la estructura organizacional apoya la ejecución de una estrategia, y no al revés.

11.15. **Elementos de una Estructura Organizacional.**

Según Mintzberg (1979) define en 6 partes los componentes de una estructura organizacional:

- Núcleo de operaciones conformado por los operadores
- Ápice estratégico ocupado por al menos un administrador que vigila a la organización. • Línea intermedia, jerarquía entre el ápice y el núcleo
- Tecnoestructura, desempeñan tareas administrativas de planeación y control conformada por los analistas.
- Apoyo administrativo, conformado por quienes apoyan servicios internos no directamente relacionados con la organización
- Ideología o cultura organizacional y que infunde vida a los elementos internos.

En la Figura 1 los elementos de organización se encuentran claramente definidos en una estructura:

Figura 1. Elementos de organización en una estructura

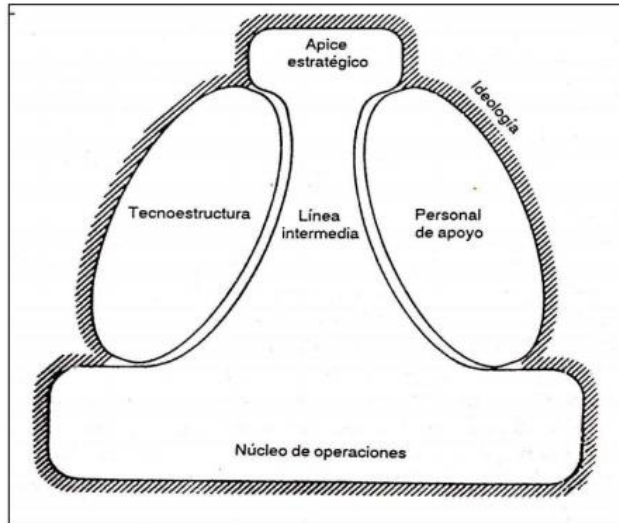


Figura 1. Elementos de la organización Fuente Mintzber 1993

11.16. Parámetros para el Diseño de una Estructura.

Son varios los elementos o parámetros que deben tenerse en cuenta para modificar o cambiar una estructura.

Robbins (2009) menciona en su obra Comportamiento Organizacional 6 elementos importantes:

- El grado de especialización del trabajo
- La departamentalización o agrupación de funciones comunes
- Cadena de mando, relacionada con quien los dirige
- Extensión del control, o la cantidad de personas que se pueden dirigir eficientemente. • Grado de Centralización de la organización.
- Formalización, refiriéndose a la cantidad de normas y reglas que presenta la misma.

Gibson (2004) reconoce 4 elementos para el diseño de estructuras:

- La división del trabajo
- La división en departamentos
- *El tramo de control a reportar por cada supervisor.
- La centralización o descentralización de la autoridad.

A su vez Mintzberg (1979) establece en 4 grandes grupos las labores desde las cuales se logra la realización de la coordinación a partir de la división de las actividades:

- Diseño de las posiciones o puestos de trabajo individuales.
- Diseño de la superestructura (la red de unidades a las que están asociados los puestos de trabajo)
- El diseño de los enlaces de la superestructura.
- El diseño del sistema de la toma de decisiones en los diferentes niveles de la estructura,

A su vez, divide cada grupo en elementos más detallados, que definen el tipo de estructura que debe diseñar la organización de acuerdo con su estilo en la toma de decisiones, tamaño de la organización, los vínculos de comunicación lateral y grado de estandarización de actividades.

Gráfico N° 2 Teorías de la organización y estructuras organizacionales



Fuente: Gestipolis

11.17. Tipos de Estructura

1. **Estructura Matricial.** Este concepto fue desarrollado como respuesta a las necesidades de las grandes empresas, orientadas en proyectos como lo son las empresas del sector aeroespacial. En esencia, una estructura de la matriz consiste en una estructura jerárquica tradicional (funcional o producto) conjunto con algún tipo de superposición lateral de autoridad, creando dos cadenas de mando, uno a lo largo de líneas funcionales, y la otra a lo largo de las líneas de productos o proyecto Kuprenas, (2002) Larson y Gobeli (1987). El

mayor beneficio que ofrece la estructura matricial es la mejora de los vínculos horizontales de comunicación debido a su estructura de matriz. Otros beneficios importantes son la capacidad de mejorar para centrarse en el proyecto específico, una mayor uniformidad en los programas, una mayor capacidad para manejar la complejidad, mayor capacidad de ser ágil y flexible, una mayor tendencia a centrarse en los resultados, y posibles aumento de la motivación individual, la satisfacción laboral, compromiso y el desarrollo personal. Smith, Kenneth J. (2005). Jones, Jones y Deckro, (1994), Kuprenas (2002) y Nash et al (1989) han identificado al menos cinco síntomas para considerar el uso de una estructura matricial:

- Cuando la presión externa requiere de un enfoque dual entre la entrega del producto y la superioridad tecnológica.
- Cuando la presión externa requiere que las energías de la organización se dirijan hacia los temas de procesos complejos.

Cuando existe una demanda significativa en los recursos compartidos de recursos humanos y físicos.

- Cuando la organización debe lograr economías y al mismo tiempo mantener un alto rendimiento, a juzgar por los resultados;
- Cuando la información de la organización y las necesidades de resolución de problemas son abrumadores, debido a las demandas cambiantes, la complejidad organizativa, y la interdependencia entre las personas. Los detractores han hecho hincapié en que la estructura matricial viola los dos principios clásicos de la organización:

- La autoridad debe ser igual a la responsabilidad
- Cada subordinado debe ser asignado a un jefe único.

11.18. Estructura Jerárquica.

Guízar Montúfar, Rafael. (2008). en su libro —Desarrollo Organizacional plantea varias opciones de diseño en las que una empresa puede ser conformada estructuralmente a) Departamental

- Funciones

- Procesos
 - Regiones Geográficas
 - Productos
 - Clientes
- b) Matricial
- c) Por Proyectos
- d) Por Unidades Estratégicas de Negocio.

11.19.Estructura Departamental.

Esta estructura tiene como objetivo realizar una configuración de acuerdo con la afinidad de las tareas que se realizan. Estas agrupaciones se pueden dar por funciones, por procesos o por regiones geográficas. Guízar Montúfar, Rafael. (2008).

- Por Funciones: este tipo de estructura es la que se presenta con mayor frecuencia en las empresas de hoy en día. Se caracteriza por realizar una configuración estructural basada en las funciones de los cargos que lo conforman generando departamentos.
- Por Procesos: al igual que la anterior realiza una configuración dependiendo de una característica del sistema pero en este caso se organiza la estructura teniendo en cuenta los procesos, tiene un enfoque más productivo y a diferencia del anterior considera diferentes áreas del proceso de producción en vez de departamentos específicos.
- Por Regiones Geográficas: este tipo de estructura departamental se presenta cuando empresas desarrollan actividades similares en diferentes zonas geográficas.
- Por Productos: este tipo de estructura se basa en los diferentes tipos de productos que pueda tener la empresa
- Por Clientes: en este caso la empresa se estructura teniendo en cuenta los tipos de clientes que se atienden.

11.20. Estructura por Proyectos.

Esta estructura es propicia para empresas que dentro de sus procesos Core se encuentre la elaboración de proyectos. Esta se fundamenta en la creación de una unidad departamental o área especial que solo se enfoca en la elaboración, análisis y ejecución de proyectos. Esta área especial se apoya en las demás áreas de la empresa para funcionar y puede desaparecer cuando la empresa se encuentre sin proyectos que realizar. Guízar Montúfar, Rafael. (2008).

11.21. Estructura por Unidades Estratégicas de Negocio. Este tipo de estructura se presenta en empresas que tienen una variedad de productos o servicios que son afines entre sí, por lo cual se crean pequeños negocios que administre cada uno de ellos dentro de la empresa. Ahora bien cada uno de estos —pequeños negocios, que serán llamados unidades estratégicas de negocio. Tendrá su propia Misión, Visión, Objetivos, Planes y Estructura Organizacional. La característica principal de este estilo de estructura es que cada unidad estratégica tiene su propio jefe o administrador y este es responsable de sus decisiones, es autosuficiente e independiente de las otras unidades de negocio, manteniendo una comunicación directa con la empresa madre por medio de las llamadas —líneas de Staff por medio de las cuales se brinda asesoría y apoyo. Las características más importantes de este tipo de estructura es que por medio de ella se puede brindar una atención personalizada a los diferentes tipos de productos o clientes que maneja la empresa madre. Guízar Montúfar, Rafael. (2008).

11.22. Comunicaciones en la Estructura Organizacional

Para poder hablar de la comunicación en una estructura organizacional es imprescindible primero definir lo que es la comunicación, el diccionario de la Real Academia Española (2012) la define como —Acción y efecto de comunicar o comunicarse., infiriendo entonces que la comunicación es la acción que efectúan los humanos día a día para poder expresar sus ideas y pensamientos con otras personas. He aquí la importancia de la comunicación en las estructuras organizacionales, esta es una herramienta que facilita el intercambio de información a través de los diferentes cargos que se encuentran en la estructura. Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2009) identifican cuatro funciones fundamentales de la comunicación dentro de una organización: control, motivación, expresión emocional e información. Las formas de comunicación están dadas horizontal y verticalmente, dividiendo

esta última en hacia arriba y hacia abajo, común mente la comunicación en forma horizontal es conocida como comunicación lateral, refiriéndose a la comunicación entre miembros del mismo grupo de trabajo, miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, gerentes del mismo rango, en fin, todo lo que sea comunicación de personal equivalente en lo horizontal. La comunicación hacia arriba fluye de un nivel más bajo a un nivel superior de la estructura organizacional y es comúnmente utilizada para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarlos sobre el estado y funcionamiento del proceso que se está llevando a cabo. Por último la comunicación hacia abajo fluye de un nivel hacia otro inferior, es utilizado por los gerentes y líderes de grupo para asignar metas, dar instrucciones, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y proveer retroalimentación acerca del desempeño Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2009).

11.23.Líneas de Autoridad o Cadena de Mando

La cadena de mando es definida por Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2009) y Soto Concha, Raúl Fernando (2009) como —una línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo y aclara quién reporta a quién. El autor señala que esta ejecución de la línea de mando guía a los empleados y les responde dudas respecto a su línea de jerarquía. Por ejemplo, enfoca a los empleados y les dice a quién acudir en caso de presentar un problema o también ante quien es responsable. La cadena de mando es como una herramienta importante que le brinda a los empleados una posición, pautas de acción y orienta la dependencia de cada cual mostrando en que parte de la línea jerárquica de la organización se encuentra.

Si bien para el empleado es importante tener claro a quien reportarle y de quien recibir órdenes, algo que la estructura burocrática tiene muy claro, hoy día muchas empresas han debido reconsiderar el manejo estricto de las líneas de mando con el fin de satisfacer al cliente. Con el desarrollo de estructuras orgánicas y con la incorporación de estas en algunas áreas de las organizaciones, el concepto de la cadena de mando ya no es tan estricto sobre todo en niveles no operativos de la organización. Gracias a la tecnología los empleados tienen mayor acceso a la información y han adquirido mayor empoderamiento de sus labores, las empresas han tomado un camino de mayor participación del empleado y algunas reglas puestas como

la de solo tener un jefe directo, han sido modificadas para dar paso a una relación de mayor colaboración entre áreas funcionales en pro de un objetivo común.

11.24. Gestión por Procesos

La Gestión por Procesos se encuentra definida por varios autores según sus fines y los elementos que la componen. Según la norma ISO 9000:2000, —el Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y, en particular, las interacciones entre tales procesos—. González (2010) afirma que es una visión sistémica de la empresa en la cual la ineficacia o ineficiencia están asociadas a un mal funcionamiento de uno de los procesos de la empresa. Nuñez (2004) afirma que permite cambiar el modelo de pensamiento funcional y visualiza la empresa como un conjunto de procesos interrelacionados enfocados en satisfacer totalmente al cliente y la excelencia. Pérez Fernández (2010) resume la Gestión por Procesos como una avanzada forma de gestionar la calidad y la empresa, permitiéndole administrar una organización basándose en los resultados de todos los departamentos y no en las funciones de cada uno de ellos por separado. En ese orden de ideas, la Gestión por Procesos trata a la organización como un sistema, en el que cualquiera de los cambios en una de las partes, altera el conjunto en sí. Tiene como objetivo fomentar la eficacia global y no solo parcial, en la medida en que los procesos sean transversales a la organización, generando cohesividad entre ellos y trabajo en equipo. En la Gestión por Procesos la premisa fundamental es que el cliente es el protagonista de la organización y alrededor de él, gira la misma. Lo que hace a la gestión por procesos atractiva para una organización es que la interacción se hace a nivel de proceso y no a nivel de jerarquía, por lo que la responsabilidad del resultado final es transversal a todos los niveles de la organización, al encontrarse todos involucrados en alguna de las partes del proceso. En la literatura se encontraron diferentes formas de mencionar el término —Gestión por procesos—. Algunos, como Moreira (200) y la norma ISO9000, se refieren a él como un enfoque de gestión. A su vez Pérez Fernández lo describe como un —Modelo de gestión—. En otras investigaciones como la de Baque simplemente se refieren a él como Gestión de procesos. Para efectos de este trabajo, los autores harán referencia a la palabra —modelol para referirse a todo lo relacionado con Gestión por procesos.

11.25. Características Gestión por procesos.

En la literatura encontrada en Fontalvo (2005), Valdes (2009), González (2010) y Fernández (2010) se encontraron varias características del modelo de gestión: - Requiere la visión sistémica de la organización, el completo dominio y mejora de los procesos, y las interrelaciones entre ellos. - Tiene límites de inicio y finalización bien delimitados.

- Inicia con un —clientel y termina con el mismo —cliente satisfecho. Tiene una total orientación al cliente. - Es flexible por naturaleza. Debe estar alineado con la estrategia, misión y objetivos de la organización, y esto requiere que se ajuste a los cambios de la misma.
- La orientación del modelo de gestión está dada al resultado del proceso, en tanto que el modelo funcional propende el cumplimiento de la tarea de cada una de las áreas. - El modelo de gestión maneja mínimos de control, revisión y espera en los procesos. - Debe estar documentado y normalizado y debe tener mecanismos para auditar su eficacia.

Ventajas y beneficios. González (2010) identifica algunas ventajas del modelo de Gestión por Procesos sobre otros sistemas:

- Facilita la identificación y reducción de actividades que no agregan valor. - Suministra análisis y estudio de los problemas desde su origen: Causa-efecto Pérez Fernández (2010) considera como ventajas del modelo las siguientes:

- La orientación 100% hacia el cliente - El conocimiento objetivo y a fondo de las actividades de la empresa, permitiendo la posibilidad de mejorarlos y optimizarlos.

- Facilita la toma de decisiones - Aporta una visión más amplia y completa de la empresa y sus relaciones internas.

- Proporciona las herramientas para superar las barreras funcionales de la organización.

Algunos de los beneficios que Moreira (2009) identifica de la investigación realizada se destacan:

- Integra las diferentes unidades de la organización

- Prioriza los procesos críticos para el éxito de la gestión e identifica los improductivos.

- Es centrado en objetivos y resultados planificados y no en tareas funcionales, permitiendo entender la diferencia entre trabajo por funciones y por objetivos.
- Ayuda a reducir costos internos innecesarios haciendo mejor uso de los recursos - Resuelve las limitaciones de las organizaciones verticales funcionales.
- Acorta los tiempos de entrega - Estimula la participación del personal, fomenta el trabajo en equipo y establece responsabilidades.
- Define el grado de satisfacción del cliente teniendo en cuenta sus expectativas no solo por la entrega del producto.
- Mantiene los procesos bajo control evitando cambios imprevistos.

En conclusión, Gestión por procesos más que un modelo es una filosofía de trabajo que flexibiliza a la organización, rompe barreras de funcionalidad para gestionar los procesos que satisfagan las expectativas del cliente.

11.26. ELEMENTOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Según Pérez Fernández (2010) las organizaciones tienen 3 fases de desarrollo a nivel de estrategia:

- La sistematización de la gestión
- La consolidación y mejora continua del sistema de gestión
- La excelencia en la gestión González (2010) a su vez, identifica 3 pilares fundamentales sobre la cual descansa el modelo de Gestión por Procesos:
 - Los procesos claves
 - La Coordinación y Control
 - La Mejora Continua

Para efectos de esta investigación el autor asume como modelo de referencia al autor González, que plantea 3 grandes elementos de la gestión:

- Los procesos Claves: causan un gran impacto sobre el cliente. Proporcionan ventajas competitivas y se relacionan con el éxito de la empresa y con sus objetivos estratégicos.
- La Coordinación y Control: se refiere a las actividades realizadas para asegurar que el producto cumple con los estándares de las expectativas del cliente. Los controles se realizan al iniciar el proceso, en las fases intermedias y al final del mismo. Al igual que los controles, los indicadores del proceso proporcionan apoyo para corregir y enderezar el rumbo.
- La Mejora Continua: consiste en las metodologías que apoyan la mejora en el proceso tales como el Benchmarking y la Reingeniería y que están implícitas en el modelo de Gestión por Procesos.

11.27. Caracterización de procesos. La caracterización de procesos consiste en la documentación detallada de las actividades que tiene un proceso. Son importantes para el Sistema de Gestión de Calidad porque estandarizan los procesos, especifican información importante como las entradas críticas, salidas críticas, detalla las actividades y tareas que componen el proceso, especifica los documentos que requieren, los parámetros de control que se manejarán en ese proceso, los recursos, las condiciones ambientales, los registros que quedarán del proceso, los responsables, las especificaciones o requisitos tanto legales, como de la norma, del cliente y de la organización que rigen para ese proceso. Fontalvo, (2005). La caracterización de procesos permite ver las actividades y las diferentes dependencias relacionadas con ellas, siendo consecuentes con el enfoque por resultados y no funcional de la Gestión por Procesos. La NORMA ISO 9000:2000 exige el diligenciamiento de esta información y para ello sugiere formatos que estandarizan la información.

MARCO CONCEPTUAL

- **Benchmarking:** Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, los servicios y los procesos de trabajo de aquellas organizaciones que realizan las mejores prácticas, con el propósito de incorporar mejoras en la empresa. Galindo Martín, Miguel Ángel (2009).
- **Calidad:** Atributo de un producto que no se refiere simplemente al nivel de operatividad de sus principales características, sino fundamentalmente a su capacidad para satisfacer una necesidad o exigencia del consumidor. Galindo Martín, Miguel Ángel (2009).

- **Cliente:** persona (comitente) que realiza operaciones en los mercados financieros dando órdenes de compra o venta de valores negociables a un intermediario autorizado. Greco, Orlando (2009).

- **Compra:** Es una forma muy antigua de operación comercial, en que una persona o empresa (comprador), adquiere, de acuerdo a un precio, un bien o servicio ofertado por un vendedor en forma de propiedad, de acuerdo con unas condiciones previamente pactadas. Anónimo (2007); contribución de Fernández-Ríos, Manuel (2007).

***Departamentalización:** Es el modo en que las organizaciones vienen a coordinar series de actividades, conocimientos y habilidades que, por lo general, poseen diferentes especialistas. Este proceso puede ser llevado a cabo basándose en la función, los procesos, el producto o servicio ofrecido, los clientes o meramente el número de componentes de la organización. Nótese que la agrupación puede incluir combinaciones de los criterios antes citados u otros nuevos. Anónimo (2007); contribución de Fernández-Ríos, Manuel (2007).

- **Departamentalización por Procesos:** Proceso de reingeniería consistente en agrupar actividades por líneas de productos o servicios y que requiere una adecuada descentralización en la dirección, gestión y toma de decisiones. Tiene como objetivo optimizar la eficiencia y eficacia de los flujos decisorios y operativos de los diferentes subsistemas de la organización en términos de calidad, cantidad, coste, tiempo y grado de oportunidad. Anónimo (2007); Fernández-Ríos, Manuel (2007).

- **Estrategia:** En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Real Academia Española (2012). Real Academia Española. (s.f.). Recuperado el 18 de junio, de 2012.

- **Estructura Jerárquica:** Es la parte de la estructura organizativa que comprende las relaciones de poder, autoridad y responsabilidad de las personas dentro de las organizaciones. Está relacionado con la estructura de decisión e información, al incorporar y concentrar en las personas según se sube en la jerarquía las decisiones y el control de las actividades. contribución de Fernández-Ríos, Manuel (2007).

- **Estructura Organizativa:** En un sentido formal, la estructura organizativa está constituida por las normas, reglas y procedimientos que regulan los flujos de autoridad, comunicación y

trabajo que vinculan los subsistemas técnico y humano de toda la organización. Galindo Martín, Miguel Ángel (2009).

- **Gestión de la Cadena de Demanda:** Actividades de gestión de la cadena de suministro que se centran en su parte final, la que está más próxima al consumidor, para incrementar el valor entregado a éste. Un aspecto importante es el desarrollo de sistemas de fabricación desencadenada por la demanda, en los que la fabricación tiene lugar como respuesta a señales emitidas por el consumidor final. Galindo Martín, Miguel Ángel (2009).

- **Gestión de la Cadena de Suministro:** Conjunto de actividades de planificación y gestión de los flujos que discurren desde los proveedores hasta los clientes: materiales, personas, información y dinero. Comprende las actividades de aprovisionamiento, transformación y distribución, poniendo el énfasis en la coordinación y la cooperación con otros agentes involucrados para llevar a cabo estas actividades y en la compartición entre todos ellos de los beneficios resultantes de dicha cooperación. Galindo Martín, Miguel Ángel (2009).

- **Gestión de la Calidad Total:** Enfoque de gestión de la calidad que pretende involucrar a todas las áreas de la organización, combinando tanto herramientas de gestión como métodos estadísticos. Galindo Martín, Miguel Ángel (2009).

- **Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM).** Sistema informático que gestiona las relaciones con los clientes. Trata de recopilar y centralizar la mayor cantidad posible de información sobre ellos, para diseñar ofertas y mejorar la calidad del servicio que se les presta. Es tanto una estrategia de negocio centrada en la satisfacción de los clientes como la tecnología informática que le da soporte. Galindo Martín, Miguel Ángel (2009).

- **Gestión:** En general, conjunto de actividades conducentes al logro de unos resultados. Anónimo (2007); Fernández-Ríos, Manuel (Contribution by). (2007).

- **Misión:** La misión es el propósito de una organización que representa su esencia estableciendo una política general de conducta o de valores para sus objetivos y definiendo los negocios a que se dedica o se va a dedicar. La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia y da sentido y orientación a sus actividades. Galindo Martín, Miguel Ángel (2009).

- **Modelo:** Representación simplificada, concreta o abstracta, de los aspectos principales de una realidad. Un modelo científico especifica objetivos, variables e interrelaciones. Se apoya en teorías e hipótesis y permite evaluar datos y hechos. Por modelo se puede entender también una persona a la que se copia en algunos aspectos de su comportamiento. Anónimo (2007); Fernández-Ríos, Manuel (Contribution by). (2007).
- **Normal ISO 9001.** Una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Normas 9000. (s.f.).
- **Objetivos Empresariales:** Los objetivos empresariales son las metas o resultados que se pretenden alcanzar en un determinado período de tiempo. Puesto que en el proceso de dirección estratégica el punto de partida para la formulación de la estrategia es la definición de la misión y de la visión de la empresa, estos conceptos constituyen el marco general dentro del que se definen los objetivos. Galindo Martín, Miguel Ángel (2009).
- ***Organigrama:** la representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización. Expresa la representación de la forma en que se encuentran vinculadas sus partes. Gráfico diseñado en base a la división estructural de la organización. En esta clase de gráfico figuran las relaciones de jerarquía, y en algunos de ellos se describen sus funciones principales. Gráfica de organización. Greco, Orlando (2009).
- **Organización:** estructura funcional de un organismo. Comprende los órganos de voluntad, como las asambleas, los órganos directivos y también ejecutivos, los recursos humanos y materiales, normas de trabajo, de información, administrativas y de control. R. Solana y A. Pienovi. Greco, Orlando (2009).
- **Política:** Arte o traza con que se conduce un asunto o se emplean los medios para alcanzar un fin determinado. Greco, Orlando (2009)
- **Proceso:** Conjunto de operaciones interrelacionadas que dan como resultado un servicio o producto terminado. Galindo Martín, Miguel Ángel (2009).

- **Reingeniería de los Procesos de Negocio (BPR, Business Process Reengineering).**

Cambio radical en la forma en que la empresa opera. La BPR engloba una reorientación fundamental en los sistemas de negocio. Incluye típicamente la eliminación de fases que no generan valor, la automatización de algunas fases, cambios en los organigramas de la empresa, y la reestructuración de los sistemas de recompensas. Suele incluir aumentos en la capacidad de servicio que reduce el número de colas, y proporciona al cliente un único punto de contacto, aunque a veces puede ocasionar despidos. Galindo Martín, Miguel Ángel (2009).

- **Sistema:** conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí. Conjunto de cosas que ordenadamente relacionadas entre sí contribuyen a determinado objeto. Unidad organizada que consiste en dos o más partes interdependientes o subsistemas. Greco, Orlando (2009).

- **Unidad Estratégica de Negocio:** Es un conjunto homogéneo de actividades o negocios para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. Las unidades estratégicas de negocio surgen en las empresas diversificadas porque la heterogeneidad de los diferentes negocios hace que no sea posible un tratamiento estratégico común. Las unidades de negocio se definen en función de las características de los productos de la empresa, los mercados en los que ésta opera y los procesos de producción que emplea. Galindo Martín, Miguel Ángel (2009).

- **Valores:** Los valores son los principios o fundamentos que condicionan el comportamiento de las personas en una organización y que determinan la cultura organizativa. Galindo Martín, Miguel Ángel (2009).

- **Venta:** Proceso de comunicación entre un vendedor y un comprador por medio del cual se transfiere —ya sea de forma personal o impersonal— un producto o servicio a cambio de una contraprestación económica o precio. En este proceso se verifica la argumentación del producto, el tratamiento de las objeciones y, en su caso, la negociación. Galindo Martín, Miguel Ángel (2009).

- **Visión:** La visión estratégica es un concepto relacionado con la misión que recoge la percepción actual de lo que la empresa podría o debería ser en el futuro. Es decir, se trata de

la imagen de lo que se desea que sea la empresa en el futuro, de forma realista y atractiva: pensar el futuro en presente, decidir hacia dónde queremos llevar a la organización, cómo queremos que nos vean nuestros clientes y la sociedad en general. Galindo Martín, Miguel Ángel (2009).

Funciones:

(Chiavenato, 2011) Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo.

Al igual que el Manual de Normas y procedimientos también es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

12. MARCO REFERENCIAL

El nuevo siglo en Bolivia tiene su inicio con las movilizaciones nacionales, el movimiento popular tuvo un ascenso vertiginoso. Llegó a consolidarse en Diciembre de 2005 después de una actividad intensa desde Febrero del 2000 hasta Octubre de 2003. En el afán de profundizar la democracia social y económica, se constituyen en protagonistas los sectores sociales del área peri urbana, las organizaciones sociales del área rural, al reconocerse para sí, como pueblos indígenas originario campesino, dan inicio a un ciclo de transformación desde el Estado – Nación al Estado Plurinacional.

Por la vía democrática, se instala la Asamblea Constituyente y posteriormente la aprobación de la Nueva Constitución Política del Estado en el 2009 mediante referéndum. Así Bolivia inicia la profundización de la democracia con un nuevo Estado Plurinacional, Descentralizado, con autonomías en los diferentes ámbitos territorial, departamental, regional, municipal y principalmente la autonomía indígena originario campesino.

En este marco autonómico, la Autonomía Universitaria se ratifica en la nueva CPE, “Las universidades públicas son autónomas e iguales en jerarquía. La autonomía consiste en la libre administración de sus recursos; el nombramiento a sus autoridades, su personal docente y administrativo; la elaboración y aprobación de sus estatutos, planes de estudio y presupuestos anuales; y la aceptación de legados y donaciones, así como la celebración de contratos, para realizar sus fines y sostener y perfeccionar sus institutos y facultades. Las universidades públicas podrán negociar empréstito con garantía de sus bienes y recursos, previa aprobación legislativa”.

La autonomía, es la razón de ser de la institucionalidad universitaria y de su lucha social, y a partir de ello es vanguardia intelectual y actor protagónico junto a los movimientos sociales e indígenas, obreros y campesinos, aportando a la teoría social, económica y a la ciencia para el progreso social y avance popular.

Desde su inicio, las universidades han defendido la igualdad, la libertad y la justicia social al lado del movimiento popular, que permitió la conquista de la democracia en 1979 y su mantención, caracterizando a la comunidad universitaria (docentes, universitarios y

administrativos), su férrea decisión de defender la ciencia al servicio de todos y los principios y valores de los derechos sin discriminación y con justicia social.

La Constitución Política del Estado, también señala los requisitos de la formación universitaria, en el art. 91, establece que “La educación superior desarrolla proceso de formación profesional, de generación y divulgación de conocimiento orientados al desarrollo integral de la sociedad, para lo cual se tomará en cuenta los conocimientos universales y los saberes colectivos de las naciones y pueblos indígena originario campesino”, “ es intracultural, intercultural y plurilingüe “ , “ para resolver problemas de la base productiva y de su entorno social; promover políticas de extensión e interacción social para fortalecer la diversidad científica, cultural y lingüística ..”.

Por otra parte, las tendencias mundiales de la educación superior plantean nuevos retos plasmados en la formulación de nuevos paradigmas centrados en la visión holística de la formación especializada, alimentada por innovadores procesos inter y transdisciplinarios, con fuertes componentes de revalorización de los saberes ancestrales. En este ámbito, la Educación Superior debe ser concordante con los Objetivos del Milenio planteados en el seno de la Organización de Naciones Unidas ONU:

1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
2. Lograr la enseñanza primaria universal.
3. Promover la equidad de género y el empoderamiento de la mujer.
4. Reducir la mortalidad infantil.
5. Mejorar la salud materna.
6. Combatir el VIH, el paludismo y otras enfermedades.
7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.
8. Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

Así, la tendencia en la educación superior a nivel latinoamericano, se orienta a la aplicación de modelos centrados en el estudiante, como futuro profesional responsable y protagonista, constructor del devenir histórico. En este contexto, la Universidad del Estado Plurinacional

de Bolivia ratifica su compromiso de integración con la sociedad, constituyéndose en el motor del desarrollo productivo, económico y social, basado en sólidos cimientos de la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación. Todo ello con la finalidad de contribuir a la mejora de las condiciones de vida, calidad del desarrollo humano y el desarrollo sostenible, formulando un modelo académico viable, sostenible y medible en función a las características de la realidad nacional, regional y local.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA

El Sistema de la Universidad Boliviana tiene como fundamento organizacional la Autonomía Universitaria y el Cogobierno Paritario Docente - Estudiantil, como máxima autoridad de gestión institucional. Estos pilares de la Universidad le permiten desarrollar su gestión con independencia para cumplir con la Misión establecida en su Estatuto Orgánico. La Universidad Boliviana está organizada en un Sistema, constituido por las siguientes Universidades.

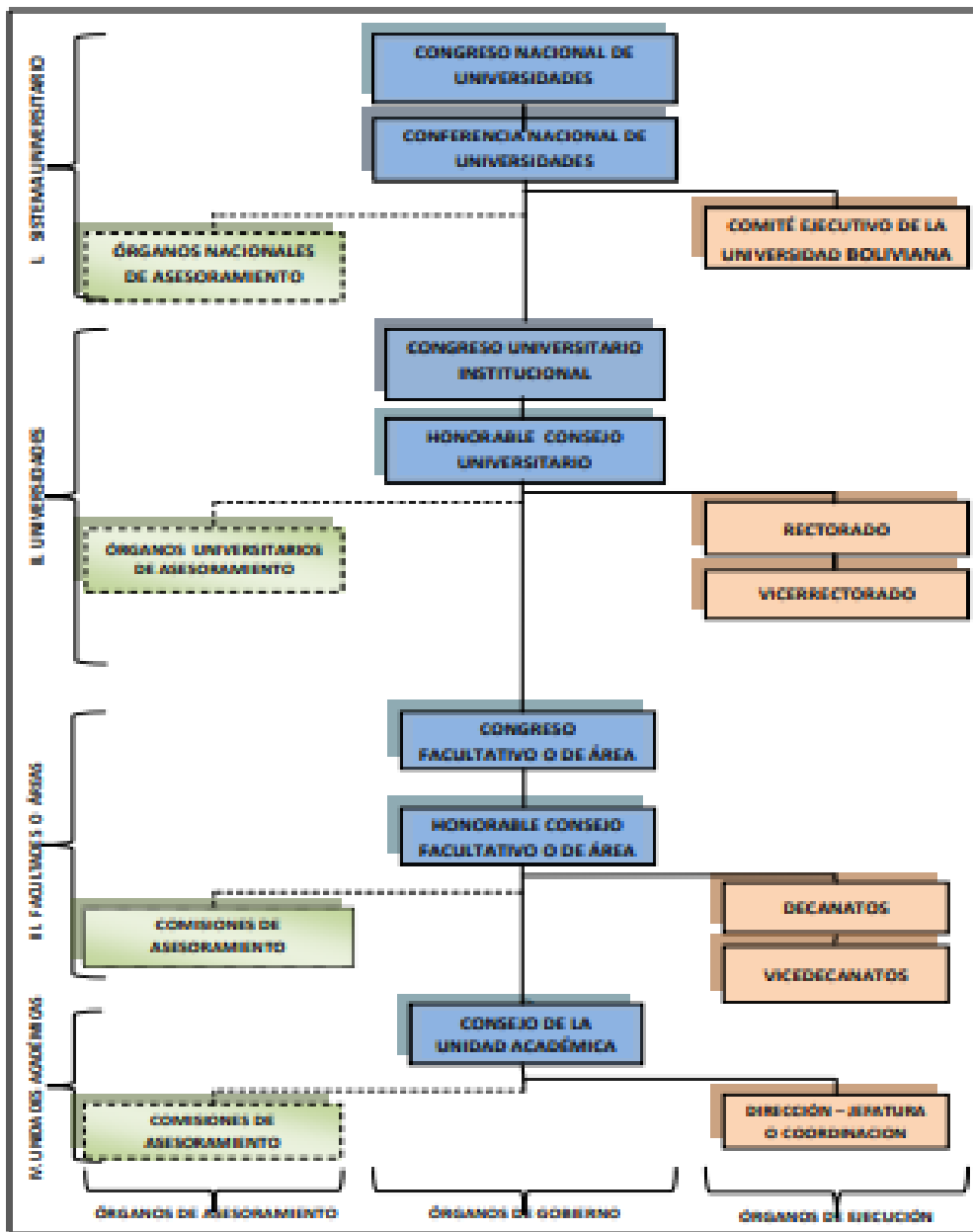
Cuadro N° 3 SISTEMA DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA

Nº	NOMBRE	SIGLA	FECHA DE FUNDACIÓN	AÑO
1	Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana**	CEUB	16 de diciembre	1978
2	Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier	UMRPSFX	27 de marzo	1624
3	Universidad Mayor de San Andrés	UMSA	30 de noviembre	1830
4	Universidad Mayor de San Simón	UMSS	5 de noviembre	1832
5	Universidad Autónoma Tomas Frías	UATF	15 de octubre	1892
6	Universidad Técnica de Oruro	UTO	15 de octubre	1892
7	Universidad Autónoma Gabriel René Moreno	UAGRM	15 de diciembre	1879
8	Universidad Autónoma Juan Misael Saracho	UAJMS	6 de junio	1946
9	Universidad Autónoma del Beni. "José Ballivián"	UABJB	18 de noviembre	1967
10	Universidad Nacional Siglo XX	UNSEX	1 de agosto	1985
11	Universidad Amazónica de Pando	UAP	3 de diciembre	1993
12	Universidad Pública de El Alto	UPEA	5 de septiembre	2000
13	Universidad Católica Boliviana*	UCB	14 de mayo	1966
14	Escuela Militar de Ingeniería*	EMI	26 de octubre	1950
15	Universidad Andina Simón Bolívar*	UASB	Diciembre	1985
16	Universidad Policial*	UNIPOL	19 de Junio	2009

Fuente: Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana. Art. 5 y 27.

- Universidades de Régimen Especial

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA



SISTEMA DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA - SUB. A ÓRGANOS NACIONALES DE GOBIERNO

- Congreso Nacional de Universidades, Ordinario y Extraordinario

- Conferencia Nacional de Universidades, Ordinaria y Extraordinaria Su constitución, funciones y atribuciones de ambos Órganos de Gobierno están definidas en el Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana.

COMITÉ EJECUTIVO DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA CEUB. Es el organismo nacional que representa al Sistema de la Universidad Pública Boliviana; programa, coordina y ejecuta las Resoluciones de los Órganos de Gobierno; realiza la planificación administrativa del Sistema Universitario; efectúa el seguimiento de la Reforma Universitaria; evalúa el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo Universitario. Su constitución, funciones y atribuciones están definidas en el Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana.

ÓRGANOS NACIONALES DE ASESORAMIENTO: Con la finalidad de darle un carácter colegiado a la administración universitaria, el Sistema se ha dotado de Órganos Nacionales de Asesoramiento, estos son:

1. La Reunión Nacional de Desarrollo Institucional (RENADI). Es la instancia de propuesta y asesoramiento de políticas de desarrollo Institucional del Sistema de la Universidad Boliviana.
2. La Reunión Académica Nacional (RAN). Tiene por finalidad discutir las temáticas académicas de formación, de investigación, interacción social y extensión universitaria del Sistema de la Universidad Boliviana. Su estructura está definida por la norma y responde a criterios de cogobierno docente – estudiantil.
3. Las Reuniones Sectoriales. Están orientadas a la coordinación académica de las ofertas curriculares existentes en el Sistema de la Universidad Boliviana, de ahí que su convocatoria se realiza por: Áreas, Facultades, Carreras, Institutos y Escuelas.
4. La Reunión Nacional de Investigación Ciencia y Tecnología (RENACIT). Tiene como función la definición de políticas de Ciencia y Tecnología del Sistema Universitario.
5. La Reunión Nacional de Posgrado (RENAP). Es la instancia que define las políticas de Posgrado del Sistema Universitario.

6. La Reunión Nacional de Evaluación y Acreditación (RENEVAC). Tiene como función la definición de políticas y estrategias para la evaluación institucional, de carreras y/o programas del Sistema Universitario.

7. La Reunión Nacional Administrativa y Financiera (RENAF). Es la instancia técnica que propone políticas administrativas, financieras y presupuestarias para el Sistema de la Universidad Boliviana buscando optimizar la eficiencia de la gestión y la obtención de recursos económicos.

8. La Reunión Nacional de Relaciones Internacionales (RENARI). Es la instancia de planificación, seguimiento y asesoramiento de políticas de relacionamiento internacional del Sistema de la Universidad Boliviana con instituciones académicas y de cooperación internacional.

9. La Reunión Nacional de Direcciones de TICs y Bibliotecas Universitarias (RENATIC). Es una instancia de análisis y de proposición de políticas para el fortalecimiento y desarrollo, tanto de las tecnologías de información y comunicación como de las bibliotecas de las Universidades del Sistema.

13. METODOLOGIA

13.18.Tipo de investigación:

Esta investigación es de tipo descriptivo, debido a que detalla, registra, analiza e interpreta la naturaleza actual de la Unidad Académica Las Piedras.

13.19.METODOS:

Deductivo: es aquel método donde se va de lo general a lo específico, este comienza dando paso a los datos en cierta forma válidos.

Inductivo: es un proceso utilizado para poder sacar conclusiones generales partiendo de hechos particulares.

13.20.TÉCNICAS:

La entrevista: la entrevista es la más pública de las conversaciones privadas, funciona con todas las reglas del dialogo privado, pero está construida para el ámbito público. La entrevista fué útil para recopilar información referente a las necesidades de una estructura organizacional en la UALP.

13.21.INSTRUMENTOS:

Guía de entrevistas:

La guía de entrevista se aplicó a todos los trabajadores administrativos de Unidad Académica Las Piedras, con preguntas abiertas.

Cuestionario:

El cuestionario se aplicó a todos los trabajadores administrativos de la unidad académica las piedras lo cual consistió en una serie de preguntas con el propósito de obtener información. (Ver anexo)

DIAGNÓSTICO

Cuadro N° 1 FODA UNIDAD ACADEMICA LAS PIEDRAS

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">*Personal Altamente calificado*Potencial de crecimiento y de nuevos Programas Académicos.*Excelente infraestructura.*Procesos de calidad en educación y programas de vanguardia.*Posición ventajosa en la cercanía a otro departamento.*Aislada por lo menos hasta cierto grado de la Central.*Habilidades para salir de crisis administrativas y académicas.	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">*Amplio mercado estudiantil.*Pocas Universidades estatales con Programas similares.*Altas posibilidades de expansión*Altas posibilidades de obtener apoyo interinstitucional.*No hay dirección estratégica clara a nivel administrativo y académico de la Central y repercute en las U. Desconc.*Atraso en investigación y desarrollo.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">*Presencia reducida en espacios de discusión.*Falta de trayectoria en el mercado por no tener apertura de programas cada año.*Poca infraestructura administrativa.*Carencia de Manual de Funciones, organigrama.*Poco interés en incorporar Misión y Visión de la Unidad Académica.*Insuficientes recursos financieros.*Discontinuidad administrativa.	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">*Participación de institutos superiores que ofertan 2 de los 4 programas de la UALP.*Competencia de institutos y Universidad en la región con programas similares.*Desequilibrio económico en la región.*Carencia de vías de acceso en algunas temporadas del año.*Competencia para atraer nuevos estudiantes.

Fuente: Elaboración propia en base al diagnóstico realizado al personal administrativo UALP

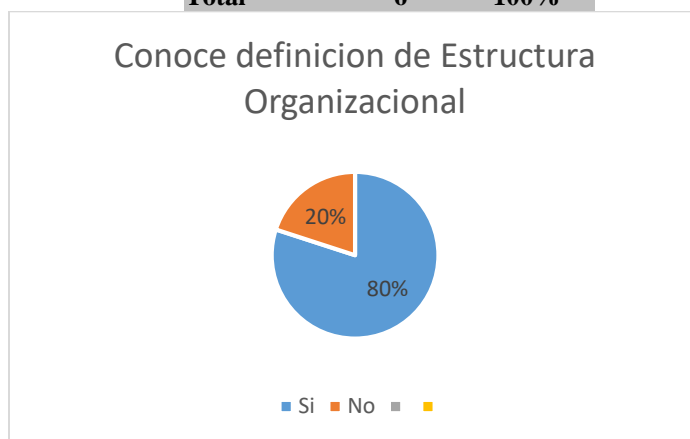
Interpretación de Resultados de la Entrevista al personal administrativo

1. ¿Usted conoce el significado de Estructura Organizacional?

Dirigido a Personal Administrativo UALP

Pregunta 1. Conocimiento sobre la definición de Estructura Organizacional

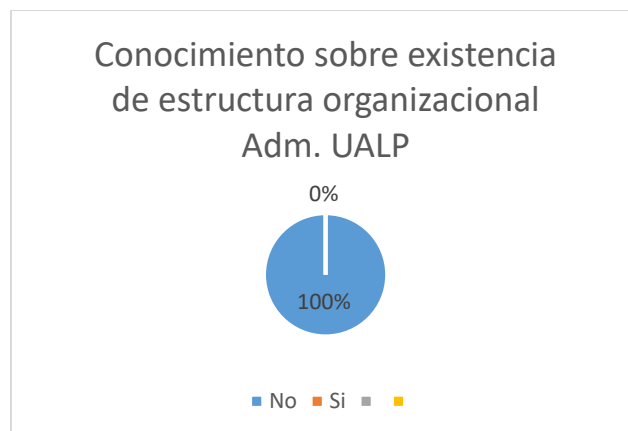
Si	5	80%
No	1	20%
NS/NR	0	0%
Total	6	100%



En su mayoría el personal administrativo, indica que conocen la definición de Estructura Organizacional en un 80% y un 20% indican que no conocen la definición de Estructura Organizacional.

2. ¿Usted conoce si existe una estructura organizacional en el área administrativa de la UALP?

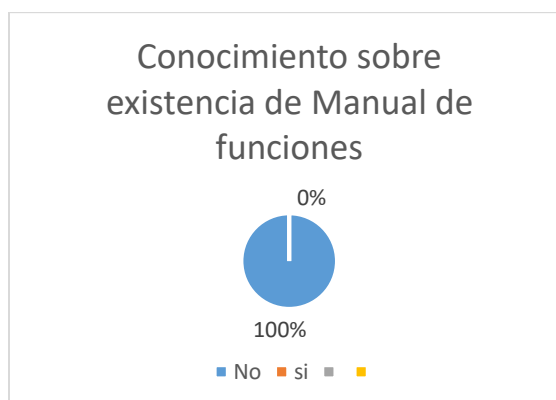
No	6	100%
Si	0	0%
NS/NR	0	0%
Total	6	100%



El 100 % del personal administrativo, indica que no existe una estructura organizacional en el Área Administrativa de la UALP.

3. ¿Usted conoce un manual de funciones en el área administrativa de la UALP?

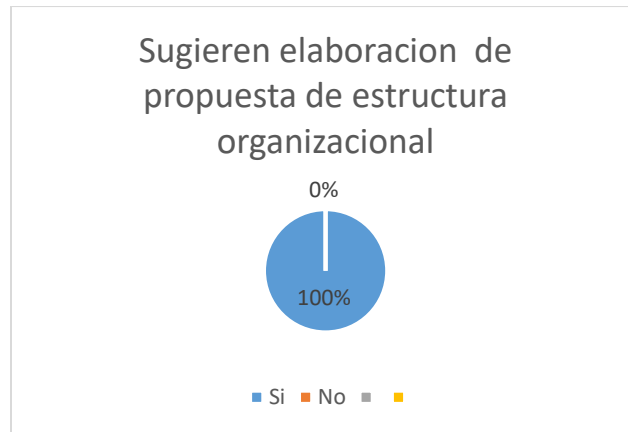
No	6	100%
Si	0	0%
NS/NR	0	0%
Total	6	100%



El 100 % del personal administrativo, indica que no existe un manual de funciones en el Área Administrativa de la UALP.

4. ¿Estaría de acuerdo con una propuesta para elaborar estructura organizacional en la UALP?

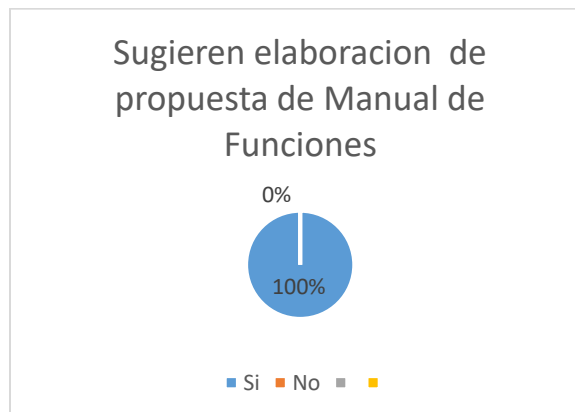
Si	6	100%
No	0	0%
NS/NR	0	0%
Total	6	100%



El 100 % del personal administrativo, indica que estuviera de acuerdo en la elaboración de una estructura Organizacional en el Área Administrativa de la UALP.

5. ¿Estaría de acuerdo en que se elabore una propuesta de manual de funciones para la UALP?

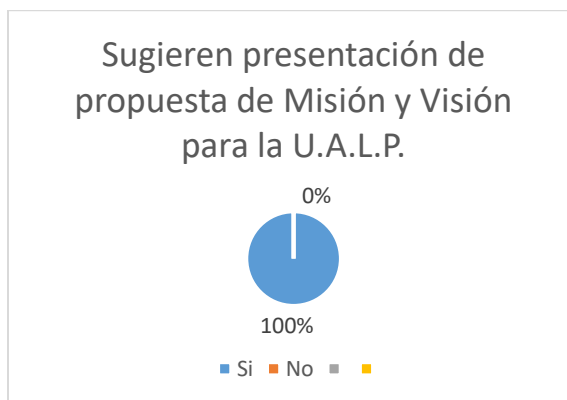
Si	6	100%
No	0	0%
NS/NR	0	0%
Total	6	100%



El 100 % del personal administrativo, indica que estuviera de acuerdo en la propuesta de elaboración de un Manual de Funciones en el Área Administrativa de la UALP.

6. ¿Usted estaría de acuerdo con la presentación de una propuesta de Misión, visión y objetivos para la UALP?

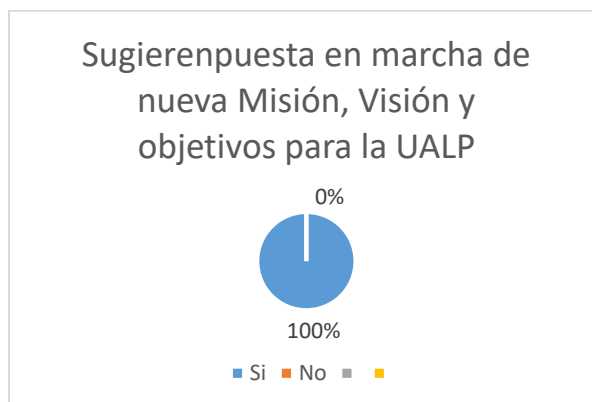
Si	6	100%
No	0	0%
NS/NR	0	0%
Total	6	100%



El 100 % del personal administrativo, indica que estuviera de acuerdo en la elaboración de una Propuesta de Misión, Visión en el Área Administrativa de la UALP.

7. ¿Usted estaría de acuerdo con la puesta en marcha de una nueva misión, visión y objetivos exclusivos para la UALP - UAP?

Si	6	100%
No	0	0%
NS/NR	0	0%
Total	6	100%



El 100 % del personal administrativo, indica que estuviera de acuerdo en la puesta en marcha de nueva Misión, Visión y Objetivos en el Área Administrativa de la UALP.

14. PROPUESTA CENTRAL

La educación boliviana, como realidad presente, tuvo muchos cambios en su modelo de gestión y administración, sin embargo la filosofía humanística se ha mantenido. Desde el Código de Educación Boliviana, promulgado el 20 de enero de 1955, pasando por la ley de reforma educativa N° 1565 de fecha 07 de julio de 1994 y actualmente la Ley N° 070 de educación Abelino Siñani - Elizardo Pérez promulgada el 20 de diciembre de 2010, marca el inicio de una nueva administración y gestión educativa.

Las universidades constituyen, según el sistema de generación de tecnología, el sector generador de conocimiento, adicional a la formación de pregrado y posgrado; sin embargo, por la poca interrelación de sectores y los problemas inherentes a cada sector, que no permite un adecuado funcionamiento del sistema, se debe revisar internamente sus políticas para su contribución efectiva.

Si bien el Artículo 72 de la Ley N° 070 establece que: El Estado Plurinacional, a través del Ministerio de Educación, ejerce tuición sobre la administración y gestión del Sistema Educativo Plurinacional. El Artículo 76, establece que la administración y gestión se organiza en: a) Nivel Central, b) Nivel Departamental, c) Nivel Autónomico., la SECCIÓN IV referida a la FORMACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA, establece que se debe formar a los profesionales, en el desarrollo de la investigación científica-tecnológica, de la interacción social e innovación en las diferentes áreas del conocimiento y ámbitos de la realidad, para contribuir al desarrollo productivo del país, expresado en sus dimensiones política, económica y sociocultural, de manera crítica, compleja y propositiva, desde diferentes saberes y campos del conocimiento en el marco de la Constitución Política del Estado Plurinacional.

Concretamente en el Artículo 53. (Objetivos), establece que se debe: 1. Formar profesionales científicos, productivos y críticos que garanticen un desarrollo humano integral, capaces de articular la ciencia y la tecnología universal con los conocimientos y saberes locales que contribuyan al mejoramiento de la producción intelectual, y producción de bienes y servicios, de acuerdo con las necesidades presentes y futuras de la sociedad y la planificación del Estado Plurinacional. 2. Sustentar la formación universitaria como espacio de participación, convivencia democrática y práctica intracultural e intercultural que proyecte el desarrollo

cultural del país. 3. Desarrollar la investigación en los campos de la ciencia, técnica, tecnológica, las artes, las humanidades y los conocimientos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, para resolver problemas concretos de la realidad y responder a las necesidades sociales. 4. Desarrollar procesos de formación postgradual para la especialización en ámbito del conocimiento y la investigación científica, para la transformación de los procesos sociales, productivos y culturales. 5. Promover políticas de extensión e interacción social para fortalecer la diversidad científica, cultural y lingüística.

Participar junto a su pueblo en todos los procesos de liberación social, para construir una sociedad con mayor equidad y justicia social.

GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN A nivel nacional se cuenta con el Sistema Nacional de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana, que incorpora las metas, estrategias, políticas, objetivos y resultados contenidos en los planes de desarrollo institucional de cada Universidad y en el Plan Nacional de Desarrollo Universitario; así mismo la definición de mecanismos, acciones y recursos; la identificación de responsables, el establecimiento de los mecanismos e instancias de evaluación del cumplimiento de los planes institucionales, de los resultados logrados y de la participación de la comunidad universitaria. El Sistema Nacional de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana tiene como sustento Constitucional al Artículo 92, párrafo II, de la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia que establece que: “las Universidades Públicas constituirán, en ejercicio de su autonomía, la Universidad Boliviana, que coordinará y programará sus funciones mediante un organismo central, de acuerdo con un Plan de Desarrollo Universitario”. El Sistema Nacional de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana tiene como sustento institucional al Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana que en el Título II, Artículo 4, establece que: “La Universidad Boliviana desarrolla sus actividades de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo Universitario, cuya misión es formar profesionales idóneos de reconocida calidad humana y excelencia científica, con conciencia crítica y capacidad de crear, adaptar y enriquecer la ciencia y tecnología universal para el desarrollo sostenible, impulsando el progreso y la integración nacional, la interacción social; promover la investigación científica y los estudios humanísticos, recuperando los saberes ancestrales; participar en los procesos sociales defendiendo los recursos y los derechos humanos; difundir

y acrecentar el patrimonio cultural, así como contribuir a la defensa de la soberanía del país y el compromiso con la liberación nacional y social”.

14.1. MISION PROPUESTA PARA LA UNIDAD ACADEMICA LAS PIEDRAS

Según un Direccionamiento Estratégico e Institucional

La Unidad Académica Las Piedras, Institución Pública y Autónoma de Educación Superior, que forma profesionales idóneos, con excelencia académica, pensamiento crítico y compromiso social, que desarrolla la investigación científica y tecnológica, promoviendo la interacción social, en un contexto de diversidad social e interculturalidad, acorde con los principios y objetivos que la guían desde su creación, tiene como misión la formación integral de la persona en el plano de la educación superior, y la contribución, mediante su presencia institucional en la comunidad, al desarrollo armónico de la sociedad y del país, para contribuir al desarrollo integral de nuestra amazonia.

14.2. VISION PROPUESTA PARA LA UNIDAD ACADEMICA LAS PIEDRAS

Según un Direccionamiento Estratégico e Institucional

En el año 2024 la Unidad Académica Las Piedras, dependiente de la Universidad Amazónica de Pando, será una Universidad Autónoma, transparente, desconcentrada, incluyente, con libertad de pensamiento, comprometida con su población, que brinde profesionales de excelencia académica, con formación integral de sus estudiantes, el alto nivel científico de su cuerpo Docente y su visibilidad e impacto investigativo. Continuará con el crecimiento en programas de Pregrado y Posgrado, buscando la generación de resultados que garanticen una investigación con pertinencia nacional y local. Incrementará y dinamizará la competitividad de sus profesionales, quienes serán aliados estratégicos en la ejecución de proyectos y en el fortalecimiento de los vínculos con sectores productivos y tecnológicos, pertinentes hacia su entorno; enfocada en una gestión moderna y flexible basada en resultados, orientados al bienestar de la comunidad universitaria para contribuir al desarrollo integral de nuestra amazonia.

14.3. OBJETIVO DE LA UNIDAD ACADÉMICA LAS PIEDRAS

Mejorar paulatina y constantemente los procesos de gestión administrativa y académica de todos los Programas, contribuyendo a la solución de problemas que aquejan a la sociedad y a la Unidad Académica, en beneficio de la comunidad universitaria como ser docentes y estudiantes y la sociedad de la Región Amazónica

14.3. Procesos de Apoyo en la Administración Universitaria

Para la elaboración de la propuesta se tuvieron en cuenta los procesos comunes a todas las administraciones y que actualmente se encuentran descentralizadas en la Central Cobija, donde existen Direcciones de Áreas. También se analizaron aquellos procesos que actualmente se encuentran desarticulados; es decir, no pertenecen a ningún proceso formal, y no se encuentran caracterizados adecuadamente en la actualidad, ocasionando confusión en los estudiantes con su servicio de educación y que deben proveer a los procesos que apoyan.

Se identificaron Procesos de Apoyo provenientes de la Administración Universitaria que brindan la logística para operar dentro de la Unidad Académica Las Piedras. Ver Tabla 1.

Proceso	Objetivo
Gestión de la Mejora Continua	Mejorar de manera continua, bajo los lineamientos del direccionamiento estratégico de la calidad, el desempeño de los procesos y servicios de la administración Universitaria a partir de la formulación, la implementación y el seguimiento de acciones que permitan aumentar el nivel de satisfacción de los clientes.
Gestionar los Riesgos y Definir controles	Identificar, evaluar, medir y reportar los riesgos que afectan el logro de los objetivos de la Organización, con el fin de definir controles o acciones que los minimicen o permitan aprovechar oportunidades de mejora.
Gestión de Control Interno	Velar por el cumplimiento de las normas internas. Se encarga de los controles internos de todas las dependencias de la institución mediante la aplicación de normas internacionales para su ejecución.

Fuente: Manual de Calidad

Teniendo en cuenta afinidades y objetivos, se definieron 3 grandes Procesos de Apoyo Interno que debe encarar el personal administrativo:

Cuadro N° 3 Procesos de Apoyo interno

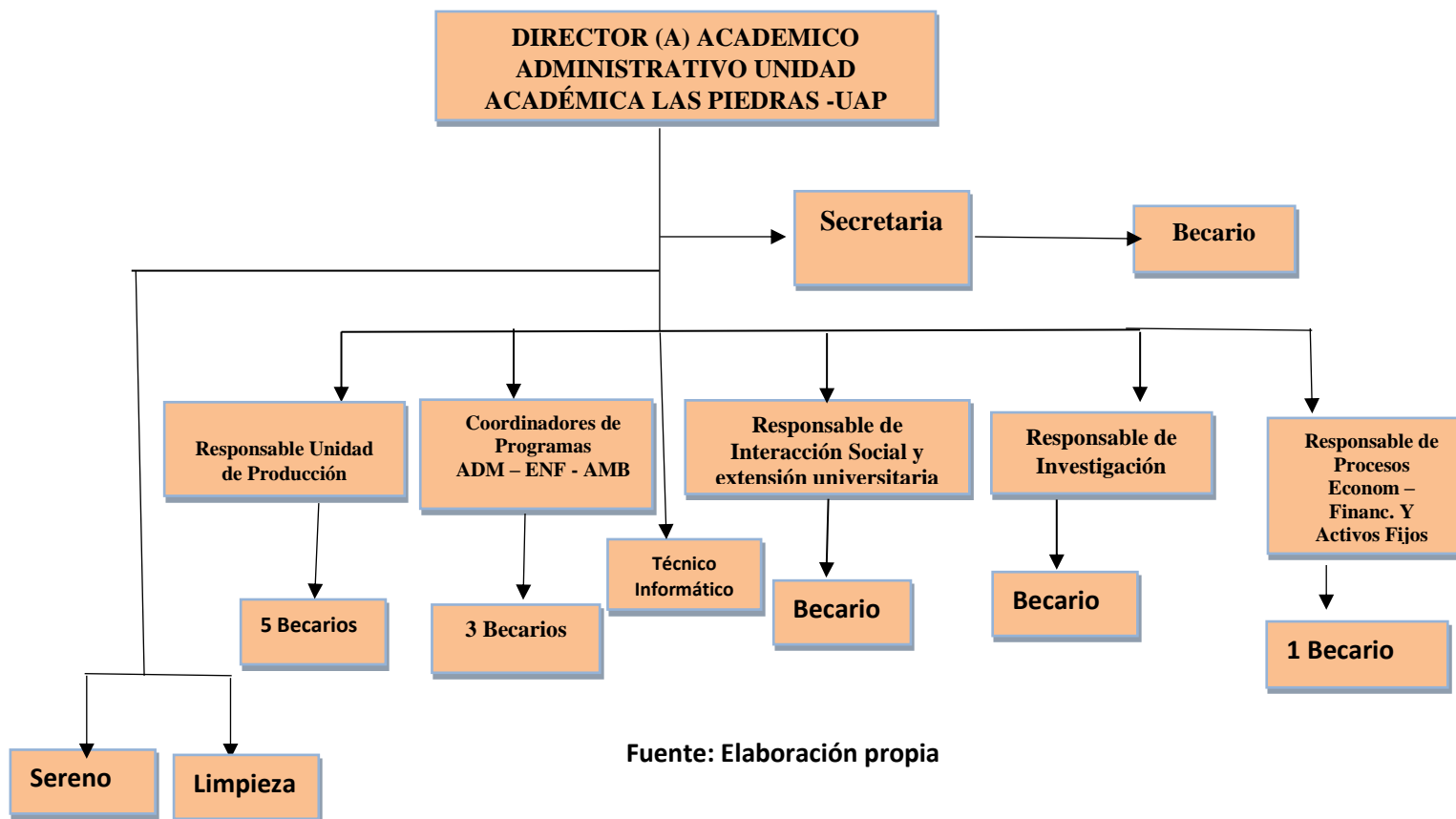
PROCESO	OBJETIVO	PERSONAL ENCARGADO
Gestión de Operaciones	Asegurar la disponibilidad de productos e insumos para atender las necesidades de cada una de las unidades de servicio, mediante su adquisición, planificación y ejecución del POA Administrativo de la gestión	Director Administrativo Académico UALP Responsable de procesos económicos financieros.
Gestion de Marketing	Gestionar la promoción de los programas y servicios de las unidades de Producción, dentro de la comunidad universitaria, diseñando para ello, planes de promoción, publicidad, diseño de estrategias de comunicación que posicionen a las unidades en cada público a nivel Regional Amazónico.	Director Administrativo Académico UALP Responsable de procesos económicos financieros. Responsable de Investigación, Interacción Social y Extensión Universitaria.
Gestión Financiera	Asegurar el cumplimiento de las obligaciones contables y los pagos de los compromisos adquiridos con los acreedores de la UALP. (Infraestructura, equipamiento, compras, etc.)	Responsable de procesos económicos financieros.

Fuente: Elaboración propia

14.4. ORGANIGRAMA

Se tomaron en cuenta los diferentes espacios de apoyo provenientes de la Administración Universitaria que brindan la logística para operar dentro del campus universitario.

ORGANIGRAMA PROPUESTO UALP



- Nota aclaratoria: El área Administrativa de la Universidad Amazónica de Pando comprenden también Coordinadores de Programa (Académica - Administrativa), en caso de la UALP, se toman en cuenta Coordinadores de programas ciclicos como referencia.

*UNIDAD INMEDIATO SUPERIOR

- Director (a) Académico Administrativo

*UNIDADES DEPENDIENTES

- Responsable de Unidad de Producción
- Coordinadores de Programa
- Responsable de Procesos Economicos, Financieros y Activos Fijos
- Responsable de Interacción Social y extensión universitaria
- Responsable de investigación
- Secretaria

- Sereno
- Limpieza
- Becarios

Cuadro N° 4 Características de la Estructura Organizacional UALP

GRUPO	PARAMETRO DE DISEÑO	SE REFIERE A
Diseño de la posición o puestos de trabajo	Especialización del Trabajo	Especialización Horizontal: Tareas Fijas, Concretas y Repetitivas Especialización Vertical: Actividades variadas
	Estandarización del Comportamiento	Formalización de Normas y Reglas de la Organización. Procedimientos
	Capacitación y adoctrinamiento	Entrenamiento en puesto de Trabajo y en la Socialización de las Normas, Valores y Cultura Social Informal de la Organización
Diseño de la Super estructura	Agrupación de unidades para la supervisión	Selección de la supervisión de las unidades según el mercado atendido y las funciones desempeñadas. La supervisión por funciones tiende a la especialización y al cumplimiento de la sección y no del objetivo La supervisión por mercado favorece la coordinación por procesos, para el logro de objetivos.
	Tamaño de la unidad	Unidades de Trabajo Relacionadas con los Mecanismos de coordinación y el grado de supervisión dependiendo de la especialización del trabajo.
Diseño de Vínculos Laterales	Sistemas de planeación y control	Sistema de planeación de actividades Sistemas de control de desempeño
	Dispositivos de enlace	Posiciones de Enlace Grupos de Trabajo y los Comités Permanentes Integración de Administradores Estructuras Matriciales
Diseño de Sistemas para Toma de Decisiones	La descentralización	Centralización vertical y horizontal: las decisiones la toman los directivos
		Descentralización horizontal selectiva: la toma la tienen los gerentes de las áreas
		Descentralización vertical limitada
		Descentralización vertical y horizontal: la toma de decisiones esta en el nivel operativo
		Descentralización vertical y horizontal selectiva: se comparte el poder en diferentes niveles
		Descentralización pura: se comparte la toma de decisiones entre toda la org

Tabla N°1 Parámetros para el diseño de organizaciones según Mintzberg.

Fuente: Adaptación Mintzberg (1979) Para efectos de este trabajo, se tomará como referencia la clasificación realizada por Mintzberg, debido al nivel de detalle para los elementos con el cual se puede realizar un adecuado diseño organizacional de la estructura.

14.5. Descripción de cargos y funciones:

1. Director (a) Académico Administrativo

***UNIDAD INMEDIATO SUPERIOR: RECTOR Y VICERRECTOR**

- ✓ Cumplir y hacer cumplir el Estatuto Orgánico de la Universidad, reglamentos y resoluciones de la Universidad.
- ✓ Planificar, dirigir, organizar, coordinar y supervisar el funcionamiento de los Programas en el aspecto académico, en directa coordinación con el Vicerrector y Rector.
- ✓ Representar a la Unidad Académica Las Piedras en todos los actos oficiales.
- ✓ Presentar a los niveles de Gobierno superiores, informes sobre el funcionamiento de los Programas cuando le sea requerido y un informe al término de cada periodo académico.
- ✓ Proponer para análisis los Reglamentos de la Unidad ante las instancias pertinentes, para su posterior aprobación del Consejo Universitario.
- ✓ Participar en la elaboración de Planes y Programas de Estudios de los Programas.
- ✓ Elaborar los Programas Analíticos, los Planes Globales anuales, contenidos, cargas horarias de las asignaturas propuestas, presentando informe para su aprobación con Coordinadores de Programas y que sea elevado a las instancias de Gobiernos Superiores.
- ✓ Controlar las labores académicas, el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje, asistencia regular de docentes y estudiantes, los servicios académicos prestados y demás labores inherentes a su función.
- ✓ Elaborar la propuesta de presupuesto de los programas en forma oportuna de acuerdo a necesidades y requerimientos.

PLANIFICACIÓN.

- ✓ Ejecutar y realizar el POA.
- ✓ Gestionar cada etapa del proceso académico administrativo de los Programas, cumpliendo tiempos y normas.
- ✓ Difundir los Programas de la UALP

- ✓ Coordinar con vicerrectorado y Rectorado sobre la situación académica administrativa de la UALP periódicamente.
- ✓ Promover movilidad estudiantil y docente bajo coordinación de la unidad de relaciones exteriores.
- ✓ Llevar a cabo el proceso de convocatoria docente.
- ✓ Otras funciones de acuerdo a normativa vigente.

***UNIDADES DEPENDIENTES**

2. Coordinadores de Programa

ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA

Funciones de Coordinador de Programa

- ✓ Elaborar y promover la ejecución del Plan de Desarrollo Estratégico del Programa en concordancia con el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, los Reglamentos, las Resoluciones del Congreso, H. Consejo Universitario.
- ✓ Convocar a Reuniones y ejecutar sus resoluciones.
- ✓ Gestionar el registro de: planes de estudios, planificación microcurricular habilitaciones de docentes y asignaturas como la planificación de la gestión académica.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir los reglamentos de la Universidad Amazónica de Pando y las disposiciones emanadas de las autoridades superiores de la Universidad.
- ✓ Coordinar y supervisar el cumplimiento de las actividades relacionadas con el Proceso Enseñanza-Aprendizaje.
- ✓ Administrar las actas de calificaciones garantizando la eficacia, transparencia y confidencialidad en coordinación con el vice-rectorado.
- ✓ Elaborar reportes y estadísticas académicos de acuerdo al requerimiento de autoridades superiores.
- ✓ Coordinar con los Programas Académicos y Administración del Campus en la elaboración de horarios y asignación de aulas respectivamente.

- ✓ Proponer al Director los requerimientos de recursos humanos y materiales, para la elaboración del anteproyecto de presupuesto anual.
- ✓ Elaborar informes técnicos periódicos, de cierre de semestre, de gestión o finalización de Programa y presentar al Director.
- ✓ Planificar y ejecutar la elaboración de las Innovaciones Curriculares del Programa en coordinación con el estamento Docente-Estudiantil y Unidades pertinentes.
- ✓ Promover la evaluación institucional del Programa en coordinación con el Área y departamentos docentes.
- ✓ Convocar y presidir reuniones de coordinación y evaluación con docentes a nivel de Programas en coordinación con Dirección y docentes.
- ✓ Promover actividades culturales, deportivas y otros con docentes y estudiantes en coordinación con la Dirección de Investigación e Interacción Social.
- ✓ Coordinar y supervisar la publicación de Trabajos de Investigación realizadas en el Programa por Docentes y Estudiantes.
- ✓ Elaborar el Plan Operativo Anual de la gestión correspondiente en concordancia con el P.E.I. del Programa.
- ✓ Gestionar la Movilidad Docente – Estudiantil en el Programa.
- ✓ Incentivar la suscripción de Convenios Específicos para el Programa de acuerdo a Normativa Vigente de la Universidad Amazónica de Pando.
- ✓ Organizar de manera eficiente la actividad administrativa y académica en el marco de la gestión de calidad y estándares internacionales vigentes.

3. Responsable de Unidad de Producción

- **Organizar y gestionar un espacio de trabajo vinculado con la producción agropecuaria en la UALP**
 - Formular el proyecto productivo de dicho espacio en función de sus objetivos y recursos disponibles.
 - Determinar las necesidades de obras de infraestructura e instalaciones, maquinarias, implementos agrícolas, equipos y herramientas para dicho espacio.

- Gestionar la adquisición y almacenamiento de insumos y bienes de capital del mencionado espacio.
 - Controlar y registrar los procesos estrictamente productivos y de servicios del mismo.
 - Aplicar la legislación en materia contable, fiscal, laboral y agraria.
 - Controlar y aplicar las normas de seguridad e higiene en el trabajo y de protección del medio ambiente.
 - Gestionar la comercialización de los productos del espacio productivo.
 - Gestionar los recursos humanos de la actividad productiva emprendida.
 - Evaluar los resultados de la gestión.
 - Coordinar con Dirección de la UALP.
- ✓ **Mantener en uso, preparar y operar la maquinaria, equipos e instalaciones del espacio de trabajo vinculado con la producción agropecuaria.**
- Realizar el mantenimiento primario del parque automotor, máquinas, implementos agrícolas, equipos y herramientas y sus reparaciones más sencillas.
 - Operar eficientemente los implementos agrícolas, máquinas autopropulsadas, equipos y herramientas, controlando su funcionamiento.
 - Construir instalaciones sencillas y realizar obras de infraestructura menores.
 - Realizar el mantenimiento primario de las instalaciones y obras de infraestructura y sus reparaciones más sencillas.
- ✓ **Realizar las operaciones y labores de producción vegetal.**
- Manejar y conservar los recursos suelo y agua.
 - Preparar el suelo previo a la siembra o implantación de especies vegetales.
 - Realizar la siembra o implantación de especies vegetales.
 - Preparar y manejar almácigos.
 - Preparar y manejar viveros.
 - Realizar y controlar las labores de cuidado y protección de los cultivos.
 - Realizar y controlar las operaciones de cosecha, acondicionamiento, almacenamiento y transporte de los productos.

4. Responsable de Procesos Economicos, Financieros y Activos Fijos

Objetivo de la Unidad:

Favorecer la gestión financiera hacia procesos de sostenibilidad, a partir de la administración (establecimiento de directrices, sistemas, metodologías y procedimientos) de los recursos económico-financieros, en el marco de la Gestión por Resultados, con la finalidad coadyuvar en el cumplimiento de la misión de la **UALP**.

Funciones:

1. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de carácter económico y financiero, orientadas hacia una Gestión Financiera Sustentable, a partir de las políticas y estrategias emanadas del Honorable Consejo Universitario y autoridades ejecutivas de la Universidad.
2. Establecer un modelo integrado de gestión financiera, con la finalidad de lograr eficacia, eficiencia y efectividad en la gerencia financiera universitaria.
3. Proponer mecanismos de transparencia fiscal en las finanzas universitarias.
4. Proponer, dirigir y controlar el proceso presupuestario en el marco de la Gestión por Resultados, sujeto a las directrices del gobierno universitario y autoridades ejecutivas de la universidad.
5. Dirigir y controlar las funciones del sistema de tesorería con relación a la recaudación de recursos, la administración de ingresos y egresos, programación del flujo de caja de acuerdo con la disponibilidad financiera, y gestión tributaria.
6. Proponer políticas contables que definan el registro de las transacciones presupuestarias, financieras y patrimoniales.
7. Dirigir, coordinar y controlar la elaboración de los estados financieros de la Institución, de acuerdo a la Ley 1178, para presentar a Rectorado, Honorable Consejo Universitario y organismos de fiscalización para que se adopten los procesos de evaluación, seguimiento y control económico-financiero.

8. Administrar y controlar el proceso de compras de bienes y servicios para la Administración Central, el manejo y disposición de bienes de la Institución.
9. Proponer y coordinar la implementación de los reglamentos específicos de los sistemas de: Programación de Operaciones, Presupuesto.
10. Proponer y coordinar la implementación de los reglamentos internos inherentes a la administración de las diferentes fuentes de financiamiento.
11. Evaluar el cumplimiento de objetivos institucionales, en el ámbito económico financiero sobre la base de la información proveniente de sus unidades dependientes, para el logro de metas en el propósito de tener una gestión de alta productividad.
12. Generar y difundir los instrumentos económicos y financieros y someterlos a consideración de las unidades académicas y administrativas para la ejecución eficiente de los recursos sobre la base de los Planes Operativos Anuales.
13. Proponer e implementar, políticas, metodologías, y herramientas administrativo financieras, a objeto de garantizar una gestión financiera desconcentrada eficiente.

5. Responsable de Interacción Social y extensión universitaria

- ✓ Promover alianzas estratégicas de la Unidad Académica Las Piedras con instituciones público, privadas, organizaciones sociales a nivel departamental, nacional e internacional.
- ✓ Fomentar el desarrollo del: arte, cultura y deporte de la UALP de la Universidad Amazónica de Pando.
- ✓ Fortalecer la comunicación y difusión de resultados de las actividades de la UALP de la Universidad Amazónica de Pando.
- ✓ Coordinar programas de investigación de los docentes y estudiantes de la UALP a través de la Dirección de Investigación, Ciencia y Tecnología.
- ✓ Coordinar cursos de actualización y becas para los docentes de la UALP en coordinación con la Dirección de Postgrado.
- ✓ Apoyar en los procesos de autoevaluación y acreditación de los Programas Académicos de la UALP

- ✓ Otras actividades encomendadas por su superior, relacionadas al cargo que desempeña.
- ✓ Apoyar y coordinar la planificación de las reuniones de trabajo metodológico. o Asesoramiento en la planificación micro curricular.
- ✓ Asesorar en las innovaciones curriculares.
- ✓ Realizar el seguimiento de los procesos enseñanza aprendizaje de los programas de la UALP.
- ✓ Promover la capacitación a docentes y estudiantes en el ámbito pedagógico y disciplinar.
- ✓ Realizar informes técnicos del desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje del Área Académica.

6. Responsable de investigación

- ✓ Planificar, dirigir y coordinar las actividades de investigación y desarrollo, para crear procedimientos, productos, conocimientos o modos de utilización de materiales nuevos o perfeccionados.
- ✓ Planificar el programa general de investigación y desarrollo de la empresa, definir las metas de los proyectos y fijar sus presupuestos.
- ✓ Dirigir y gestionar las actividades del personal de investigación y desarrollo.
- ✓ Coordinar y controlar el desarrollo de proyectos en centros de investigación externos supervisando plazos, costos y calidad.
- ✓ Establecer y gestionar presupuestos, controlar los gastos y asegurar la utilización eficiente de los recursos.
- ✓ Establecer y dirigir los procedimientos operativos y administrativos.
- ✓ Planificar y dirigir el trabajo diario.
- ✓ Controlar la selección, formación y rendimiento del personal.
- ✓ Determinar los objetivos, programas y calendario de la estrategia de innovación de la Unidad Académica Las Piedras.
- ✓ Realizar actividades de coordinación con la Dirección de Ciencia y Tecnología de la UALP bajo normativa vigente para realizar procedimientos de acuerdo a los parámetros establecidos en la UAP.

7. Secretaria

Funciones:

- ✓ Realizar seguimiento a las actividades programas por la Dirección de la UALP.
- ✓ Revisar y dar trámite a los documentos que ingresan a la Dirección.
- ✓ Verificar que toda la información sea real y se encuentre respaldada.
- ✓ Mantener el control de los documentos que ingresan y salen de la Dirección.
- ✓ Informar a la Dirección todos los requerimientos administrativos que soliciten los diferentes funcionarios de la Universidad.
- ✓ Llevar el control de la agenda de la Dirección.
- ✓ Asistir a la Dirección en las reuniones que considere necesario.
- ✓ Apoyar el proceso de calidad de la Dirección.
- ✓ Suministrar de manera oportuna información a las necesidades e inquietudes que pueda presentar la comunidad universitaria.
- ✓ Elaborar los comunicados pertinentes que emerjan de la Dirección.
- ✓ Todas las demás funciones que sean asignadas por el superior inmediato y que correspondan a la naturaleza del cargo.

8. Sereno

Funciones:

- ✓ Coordinar y supervisar el cumplimiento de las pautas establecidas con referencia a la custodia y vigilancia de los bienes de la Universidad Amazónica de Pando que se encuentran dentro del predio universitario.
- ✓ Controlar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para casos de emergencia y para las actividades preventivas e informativas.
- ✓ Realizar la supervisión de las inspecciones realizadas por los subordinados, verificando que se hayan aplicado las medidas pertinentes y se haya dado cumplimiento a los procedimientos y la normativa vigente.
- ✓ Instrumentar las medidas necesarias, para solucionar los problemas detectados en equipos o instalaciones de su servicio.

- ✓ Supervisar sobre el cumplimiento de las normas relativas a los Símbolos Nacionales.
- ✓ Planificar turnos de trabajo para las jornadas ordinarias y/o extraordinarias.
- ✓ Organizar el trabajo de vigilancia del local, determinando la frecuencia de las rondas y la forma de registro de las anomalías detectadas.
- ✓ Actuar aplicando medidas de prevención y protección de seguridad y salud en el trabajo.
- ✓ Resolver conflictos o situaciones emergentes.
- ✓ Realizar otras tareas relacionadas a su cargo, asignadas por su superior.

9. Limpieza

Funciones

Corresponde al personal de limpieza asignado a turnos y ambientes específicos:

- a) Mantenerse bien presentado en toda circunstancia.
- b) Cumplir con el turno y ambiente asignado.
- c) Conservar en buen estado de limpieza los ambientes y equipamiento.
- d) Trabajar conscientemente y con voluntad desplegando iniciativa en el cumplimiento de su tarea, debiendo tener siempre la calidad del trabajo sobre cualquier otra consideración.
- e) Dar estricto cumplimiento de las consignas, normas y órdenes impartidas por Dirección UALP.

10. Becarios

Funciones

Personal asignado como Becarios de Trabajo para realizar apoyo a las áreas, previa coordinación entre autoridades locales de la UALP.

15. PRESUPUESTO DE INVERSION DE LA PROPUESTA

Presupuesto

N	DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO P/U	P.T.
1	ALQUILER DE MOTOCICLETA	50 horas	Días	100	5.000
2	COMPUTADORA CON PAQUETES INSTALADOS, MESA Y SILLA	1	Equipo completo y Mobiliario	6.000	6.000
3	IMPRESORA	1	PIEZA		1500
4	TINTA IMPRESORA	4		320	1.280
5	MEMORIA USB	1	PIEZA	100	100.
6	INTERNET	30	HORA	5.00	150
7	COMBUSTIBLE	Litro	40	5.00	200
8	HOJAS DE BOND	RESMA	6	35	210
9	ANILLADOS	18		7	126
10	CRUCE BARCO	50		8	400
11	EMPASTADOS	5		100	500
12	BOLIGRAFOS	20		2	40
13	VIATICO	50		50	2.500
14	IMPREVISTOS				500
15	ENERGIA ELECTRICA	200		2,80	560
16	Otros				500
	TOTAL GENERAL DEL PROYECTO				19.091

Fuente: Elaboración propia

16. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

TIEMPO	AÑO 2019							
	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV
Elaboración y revisión del perfil de proyecto de grado								
Defensa del perfil de proyecto de grado								
Análisis de la información primaria y secundaria								
Tabulación y procedimiento de datos								
Redacción y transcripción del proyecto de grado								
Presentación y revisión por parte del tribunal								
Defensa del proyecto de grado								

Fuente: Elaboración propia

17. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Uno de los factores críticos de éxito de una organización es su capacidad para mantenerse alerta a los constantes cambios de tendencias en el contexto, con el fin de repensar y ajustar sus procesos internos alineándolos a las nuevas estrategias y metas y así, mantener su ventaja competitiva ante otras instituciones.

Es importante la realización de este proyecto porque, en la medida que las Unidades desconcentradas, ajusten sus procesos internos para adaptarlos a los cambios que se generarán por los nuevos proyectos a desarrollarse en los próximos años, estará en mayor capacidad de ofrecer una mejorada oferta de servicios, permitiéndole seguir expandiéndolos bajo parámetros de sostenibilidad financiera, flexibilidad, una eficiente gestión administrativa, manteniendo a sus estudiantes satisfechos y logrando una mayor participación en las metas de ingresos totales de la universidad, y de esta forma seguir ofreciendo los recursos para las que fueron creadas.

En la actualidad la Unidad Académica Las Piedras, se encuentra realizando sus actividad sin la implementación de una Estructura Organizacional definida, solamente se realizan las operaciones administrativas y académicas de acuerdo a presupuesto para las Áreas Desconcentradas.

Se realizó un análisis de la situación actual en cuanto al diseño estructural y análisis y descripción de cargos de la Unidad Académica Las Piedras.

Se determinó los niveles de autoridad y responsabilidad a través de normativa vigente en la Universidad y el Sistema Universitario del País.

Se diseñó las áreas funcionales a través de una estructura organizacional que sean más convenientes y adecuadas para la Unidad Académica Las Piedras.

Se realizó el organigrama y los niveles de dependencia con su respectiva función para la Unidad Académica Las Piedras dependiente de la Universidad Amazónica de Pando.

RECOMENDACIONES

Si la Unidad Académica Las Piedras, decide implementar las diferentes propuestas en este Proyecto de Grado presentadas para su mejora en la Gestión, se recomienda tener en cuenta que: Es importante crear un plan de prioridades y ponerlo en marcha.

Divulgar claramente los cambios que se llevarán a cabo a todos los miembros de la UALP, dándoles a conocer a cada uno de ellos la importancia de la actividad a realizar y cuál es su papel dentro de esta actividad. Definir líderes en la puesta en marcha de esta actividad, quien se encargará de delegar y hacer seguimiento a las diferentes actividades que se deberán desarrollar por todo el equipo.

Proporcionar los recursos que se requieren, refiriéndonos a recursos físicos y del conocimiento.

Realizar constante evaluación de las actividades, identificando errores a tiempo y diseñando estrategias preventivas o correctivas que permitan la mejora en el área afectada. Mantener un seguimiento periódico a todas las actividades realizadas, en caso de presentarse modificaciones en éstas, sin importar el motivo, deben ser trasladadas y plasmadas a todos los documentos dentro del sistema que sean afectados.

La ejecución de este proyecto es importante para nuestro desarrollo profesional porque nos permite conocer la problemática real y poniendo en práctica todos los conocimientos adquiridos para la Administración de Empresas.

18. BIBLIOGRAFIA

• AGAMEZ VEGA, Mabel, CASTRO CASTAÑO, Leyvin y MARIN LOPEZ, Heidi. Diseño del mapa de competencias por cargos para el personal directo de la coordinación de ingeniería de plantas de la Empresa Colombiana de Petróleos Refinería Cartagena. Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Económicas. Programa Administración Industrial. 2005.

*BERKOWITZ, W., & Wolff, T. (1999). *The spirit of coalition building*. Washington, DC: American Public Health Association.

• CADAVID JALLER, Zulma. Manual de funciones, valoración de cargos y estructura salarial de la empresa DEXTON S.A. Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar. Ingeniería Industrial. 1993.

*CHIAVENATO Idalberto, Teoría de la Administración (2004).

FRANKLIN, Enrique B. (2003).

Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición.

*HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio (2002). Organización de empresas, segunda edición, McGraw-Hill. México.

• KREITER, Robert y KINICKI, Angelo. Comportamiento de las organizaciones. Madrid, tercera edición, Editorial IRWIN. 1996

*PRIETO JIMÉNEZ, Cesar Augusto, ROJAS LORA, Rafael Enrique. Propuesta para rediseño de la Estructura Organizacional y análisis y descripciones de cargos para la empresa Royal Andina S.A. Universidad de Cartagena, Programa Administración Industrial 2009.

• PARRA ACELA, Marta, SILGADO MONTOYA, Maryam y CARABALLO MASS, María. Manual de funciones y escala salarial de la empresa BIOFILM, Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar. Ingeniería Industrial 1993.

Administración: pensamiento, proceso, estrategias y vanguardia. Primera edición, interamericana editores.

MUCH, Galindo (2004). Fundamentos de administración casos y prácticas, Quinta edición, Editorial trillas.

THOPSOM. Jams (2006). Las organizaciones. Sexta Edición. McGraw-Hill. Mexico.

UNTERMAN, I. & Davis, R. (1984). *Strategic management of not-for-profit organizations: From survival to success*. New York, NY: Praeger.

ANEXO

Anexo 1

Memoria Fotográfica


Realizando entrevista a Personal Administrativo en la UALP






Realizando entrevista al Personal Administrativo UALP

Anexo 2 Institucionalización de fecha de creación de la UALP - UAP



UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
¡Abriendo Caminos de Superación!



HONORABLE CONSEJO UNIVERSITARIO
RESOLUCION N°254/2018

VISTOS:

CITE PRESIDENCIA CAU N°028/2018 de fecha 14 de diciembre del presente año, el Lic. José Luis Segovia Saucedo, Presidente del Consejo Académico Universitario, remite para su homologación la Resolución CAU N°165/2018, que aprueba e institucionaliza la Unidad Académica Las Piedras, dependiente de la Universidad Amazónica de Pando, con fecha de creación 11 de noviembre de 2007.

CONSIDERANDOS:

Que, la Constitución Política del Estado en su Art. 92, Parágrafo I, determina que las universidades públicas son autónomas e iguales en jerarquía; La Autonomía consiste en la libre administración de sus recursos; el nombramiento de sus autoridades, su personal docente y administrativo, entre otros.

Que, la Universidad Amazónica de Pando, es una Institución de Educación Superior Autónoma, creada mediante Decreto Supremo N°20611 de fecha 21 de septiembre de 1984; y Ley N°653 del 18 de octubre de 1984, incorporado al Sistema de la Universidad Boliviana en virtud de las Resoluciones del VI y VII Congreso Nacional de Universidades.

Que, el XII Congreso Nacional de Universidades en su capítulo de procedimientos para la creación de Carreras o Programas, establece en el parágrafo primero: el Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana y todos los documentos en vigencia del sistema son el marco referencial y cumplimiento para la creación.

Que, mediante Cite: INF 005 DA-CARR 2018, la Lic. Liliana Cabrera Romero, Directora Académica y Coordinadora del Área Rural, informa que revidados los antecedentes de creación y funcionamiento de las diferentes unidades desconcentradas de la UAP, se puede evidenciar que no existe documento administrativos de creación de las unidades académicas. Por esta razón solicita autorizar la elaboración y aprobación de resoluciones de creación de las unidades desconcentradas del Área Rural (Unidad Académica Las Piedras, Unidad Académica El Sena y Unidad Académica Santa Rosa).

Que, la Unidad Académica Las Piedras (UALP) se creó en la comunidad Las Piedras del municipio de Gonzalo Moreno el 11 de noviembre de 2007 con 3 carreras del Área Ciencias Económicas y Financieras: Administración de Empresas, Turismo Sostenible y Contaduría Pública, acogiendo a 57 estudiantes y al transcurrir los años se han incorporado Programas como ser: Licenciatura en enfermería, Ingeniería Ambiental, Sistema de Producción en Agropecuaria y Técnico Superior en agropecuaria, con el fin de contribuir a la función social que tiene la Universidad Amazónica de Pando.

POR LO TANTO,

EN USO DE SUS ESPECÍFICAS ATRIBUCIONES EL HONORABLE CONSEJO UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO,

RESUELVE:

ARTÍCULO ÚNICO.- Homologar la Resolución del Consejo Académico Universitario N°165/2018, que aprueba e institucionaliza la Unidad Académica Las Piedras, dependiente de la Universidad Amazónica de Pando, con fecha de creación 11 de noviembre de 2007.

Es dada en la ciudad de Cobija, en Sesión Ordinaria del Honorable Consejo Universitario, a los catorce días del mes de diciembre del año dos mil dieciocho.


Regístrese, comuníquese, cúmplase y archívese


Edificio Central: Calle Bruna Barce lado Plaza Potosí Tel: (091-3) 842 2133 - 842 2134 - 842 2193 - 842 2134 Fax (091-3) 842 2417
Comedor Universitario Av. Las Palmas Tel: (091-3) 842 3958 Fax (091-3) 842 2239




HONORABLE CONSEJO UNIVERSITARIO
RESOLUCION N°254/2018

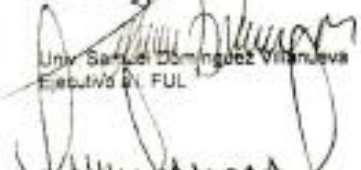

M.Sc. Ing. Ludwig Reynaldo Arceñaga Baptista
Rector Magnífico UAP



Lic. José Luis Escobedo Saucedo
Vicerrector



Dr. Carlos Maradey Viera
Ejecutivo FUD


Univ. Saúl Luis Domínguez Villanueva
Ejecutivo FUL


Univ. Josep Josem Rodríguez B.
Delegado FUL


Dr. Benjamin Cordero Calisto
Director ACBN


Univ. Jhymar Peral Terrazas Chao
Delegado estudiantil ACBN


Ing. Felix Mijangos Elias Ali
Delegado Docente ACBN


Univ. Ruth Cayala Sosa
Delegada Est. de Base ACBN



Dr. Joel Ramirez Ramirez
Director ACS

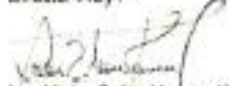
Univ. Sebastián Norvi Parra Vega
Delegado Est. a.i. ACS

Lic. Roxana Lima Nakashima
Delegada Docente ACS

Univ.
Delegado Est. de Base ACS



Ing. Franz María Miranda
Director ACyT


Univ. Julio Cesar Rocha Ortuño
Delegado Estudiantil ACyT


Ing. Victor Salim Vargas Kerdy
Delegado Docente de Base ACyT

Univ. Tetsu Mukay Ruiz
Delegado Est. de Base ACyT

M.Sc. Anz Humarez Alvez
Director ACJyP


Univ. Alíoli Andrés Ali Olivera
Delegado Est. ACJyP



HONORABLE CONSEJO UNIVERSITARIO
RESOLUCION N°254/2018


Lic. Felipe Tirado Cruz
Delegado docente de Base ACJyP

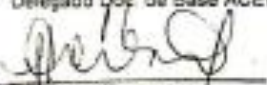
Univ. Janeth Suarez Nuñez
Delegada Est. de Base ACJyP

Mgr. David F. Franco Pedraza
Director ACEF


Univ. Cesar Alfredo Balsez S.
Delegado Estudiantil a.i. ACEF


Lic. Luis Vaca Mejido
Delegado Doc. de Base ACEF


Univ. Mabel G. Vianueva Becerra
Delegado Est. de Base ACEF


Lic. Carol Carlo Durán
Directora ACSH

Lic. Ana María Ribera Meireles
Delegada Doc. de Base ACSH

Univ.
Delegado Estudiantil ACSH


Univ. Ana María Ribera Meireles
Delegada Est. de Base a.i. ACSH

Anexo 3

Página Corporativa UAP (no presenta organigrama)

INICIO		<h3>Objetivo de la Unidad Académica las Piedras</h3> <p>"Fortalecer el desarrollo de los procesos académicos, investigativos, de interacción social y de producción agropecuaria, mediante la implementación de planes, programas y proyectos que permitan mejorar la calidad de formación profesional y por ende contribuir al desarrollo local y regional."</p>	 <p>UNIDAD ACADÉMICA LAS PIEDRAS</p>					
PRESENTACIÓN				 <p>Lic. Luis Alberto Oliveira Camilo Director U.A.L.P.</p>	<p>objetivo</p>			
DIRECCIONES						<p>Artículos UALP</p>		
NOTICIAS							<p>Identidad Cultural</p>	
INFORME DE GESTIÓN								<p>Diversidad de Lepidopeteros</p>
ADMISIONES								
ÁREAS ACADÉMICAS								
ÁREAS DESCONCENTRADAS								
◦ U.A. Las Piedras								
◦ U.A. El Sena								
◦ U.A. Santa Rosa								
◦ Instituto Técnico Puerto Rico								
COORD. ACADÉMICA RURAL								
CONTACTOS								
								

Fuente: <http://www.vicerrectorado.uap.edu.bo/index.php/areas-desconcentradas/u-a-las-piedras>

GUIA DE ENTREVISTA

Para el personal administrativo de la UALP

8. ¿Usted conoce el significado de Estructura Organizacional?

9. ¿Usted conoce si existe una estructura organizacional en el área administrativa de la UALP?

10. ¿Conoce un manual de funciones?

11. ¿Estaría de acuerdo con una propuesta para elaborar estructura organizacional en la UALP?

12. ¿Estaría de acuerdo en que se elabore una propuesta de manual de funciones para la UALP?

13. ¿Usted estaría de acuerdo con la presentación de una propuesta de Mision, visión y objetivos para la UALP?

14. ¿Usted estaría de acuerdo con la puesta en marcha de una nueva misión, visión y objetivos exclusivos para la UALP - UAP?