

	UNIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Versión Nº 1
	<b>REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Fecha: 12/2009

**Servicio Nacional para la Sostenibilidad de  
Servicios en Saneamiento Básico**

**REGLAMENTO DEL  
SISTEMA  
ORGANIZACIÓN  
ADMINISTRATIVA**

Revisado por:    Firma:.....	Aprobado por:    Firma:.....
--	--

	<b>UNIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	Versión Nº 1
	<b>REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Fecha: 12/2009

## SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

### REGLAMENTO ESPECÍFICO

#### CONTENIDO

<b>CAPITULO I DISPOSICIONES GENERALES.....</b>	<b>4</b>
Artículo 1.- Concepto del SOA.....	4
Artículo 2.- Definición del Reglamento Específico .....	4
Artículo 3.- Objetivos del Reglamento Específico .....	4
Artículo 4.- Principios del Sistema de Organización Administrativa .....	4
Artículo 5.- Objetivos del Sistema de Organización Administrativa en el SENASBA.....	5
Artículo 6.- Ámbito de aplicación del Reglamento Específico .....	5
Artículo 7.- Revisión y actualización del Reglamento .....	6
Artículo 8.- Aprobación, vigencia y difusión del Reglamento Específico .....	6
Artículo 9.- Responsable .....	6
Artículo 10.- Cláusula especial de previsión .....	6
Artículo 11.- Adecuación de la estructura organizacional del SENASBA .....	7
Artículo 12.- Verificación de la aplicación del Reglamento Específico .....	7
<b>CAPITULO II ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>7</b>
Artículo 13.- Propósito y objeto del proceso de análisis organizacional o rediseño organizacional.....	7
Artículo 14.- Marco de referencia o base legal para el análisis organizacional .....	7
Artículo 15.- Análisis de la estructura organizacional.....	7
Artículo 16.- Análisis retrospectivo y prospectivo.....	8
Artículo 17.- Análisis coyuntural .....	9
Artículo 18.- Resultado y formalización del proceso de análisis organizacional.....	9
Artículo 19.- Unidad responsable del proceso de análisis organizacional .....	10
Artículo 20.- Período de ejecución del proceso de análisis organizacional o rediseño organizacional.....	10
<b>CAPITULO III DISEÑO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>11</b>
Artículo 21.- Objetivo y propósito del diseño organizacional o rediseño organizacional.....	11
Artículo 22.- Criterios para ejecutar las etapas de diseño organizacional .....	11
Artículo 23.- Formalización y aprobación de manuales.....	14
Artículo 24.- Comunicación y coordinación organizacional .....	15
Artículo 25.- Unidad responsable del proceso de diseño organizacional .....	17
Artículo 26.- Periodo de tiempos para la ejecución del proceso de diseño organizacional.....	18
<b>CAPITULO IV IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>18</b>
Artículo 27.- Objetivo del proceso de implantación .....	18
Artículo 28.- Plan de implantación .....	18

	<b>UNIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Versión N° 1</b>
	<b>REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>Fecha: 12/2009</b>

Artículo 29.- Requisitos para la implantación.....	19
Artículo 30.- Unidad responsable del proceso de implantación.....	20
Artículo 31.- Periodo de implantación .....	20
<b>ANEXOS.....</b>	<b>20</b>
Anexo A: Glosario referencial de términos.....	20
Anexo B: Manual de procesos.....	21

	<b>UNIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	Versión Nº 1
	<b>REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Fecha: 12/2009

**SERVICIO NACIONAL PARA LA SOSTENIBILIDAD  
DE SERVICIOS EN SANEAMIENTO BÁSICO**

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

**CAPITULO I  
DISPOSICIONES GENERALES**

**Artículo 1.- Concepto del SOA**

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

**Artículo 2.- Definición del Reglamento Específico**

El Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del Servicio Nacional para la Sostenibilidad de Servicios en Saneamiento Básico, establece la metodología y forma para realizar los ajustes necesarios a la estructura organizacional, con la finalidad de dar cumplimiento al Programa Operativo Anual, de acuerdo a las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa aprobadas mediante R.S. 217055 del 20 de mayo de 1997.

**Artículo 3.- Objetivos del Reglamento Específico**

Los objetivos del presente Reglamento Específico son:

- Normar la ejecución de los procesos de Análisis Organizacional, Diseño Organizacional e implantación del Diseño Organizacional.
- Definir las unidades organizacionales responsables de llevar adelante los procesos de análisis, diseño y/o rediseño e implantación.
- Determinar de acuerdo a la naturaleza y necesidades del Servicio Nacional para la Sostenibilidad de Servicios en Saneamiento Básico (SENASBA) los plazos para la ejecución del Sistema de Organización Administrativa.
- Proporcionar criterios y elementos técnico-administrativos a nivel operativo, para llevar adelante el proceso de diseño y/o rediseño de la estructura organizacional del Servicio Nacional para la Sostenibilidad de Servicios en Saneamiento Básico.

**Artículo 4.- Principios del Sistema de Organización Administrativa**

Los principios que sustentan el Sistema de Organización Administrativa, aplicados al Servicio Nacional para la Sostenibilidad de Servicios en Saneamiento Básico (SENASBA), son los siguientes:

	<b>UNIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	Versión Nº 1
	<b>REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Fecha: 12/2009

**a) Estructuración Técnica**

El SENASBA definirá su estructura en función a su Plan Estratégico Institucional y al Programa Operativo Anual, aplicándose criterios y metodologías técnicas de organización administrativa.

**b) Flexibilidad**

La conformación y funciones del SENASBA se adecuarán a los cambios internos y del entorno.

**c) Formalización**

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

**d) Servicio a los Usuarios**

Las unidades organizacionales del SENASBA, estarán orientadas a facilitar la satisfacción de las necesidades de servicios públicos de sus usuarios.

**Artículo 5.- Objetivos del Sistema de Organización Administrativa en el SENASBA**

El objetivo general del SOA, es optimizar la estructura organizacional del SENASBA, para prestar un mejor servicio a la sociedad en su conjunto.

Los objetivos específicos del SOA, aplicados al SENASBA son:

- Contar con un sistema organizacional adecuado que permita al SENASBA prestar un servicio eficiente a los usuarios, acompañando los cambios que puedan producirse en el ámbito económico, social, político u otros que influyan en el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus objetivos institucionales.
- Simplificar los procesos y dinamizar el funcionamiento con la finalidad de lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia en el SENASBA.
- Delimitar el ámbito de competencia y autoridad de las unidades organizacionales, evitando la duplicidad de funciones y dispersión de esfuerzos.
- Optimizar la comunicación y coordinación intra e interinstitucionales.
- Satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos del SENASBA. Se entenderá por usuario interno a las servidoras públicas o los servidores públicos del SENASBA y como usuarios externos a las entidades del Estado, entidades de intermediación y a la sociedad en general.

**Artículo 6.- Ámbito de aplicación del Reglamento Específico**

El presente Reglamento Específico es de uso y aplicación obligatoria en todas las servidoras públicas o los servidores públicos de las unidades organizacionales del SENASBA, así como programas y proyectos bajo su dependencia.

	<b>UNIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Versión Nº 1</b>
	<b>REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>Fecha: 12/2009</b>

Ninguna servidora pública o servidor público del SENASBA podrá alegar desconocimiento de las NB-SOA ni del presente Reglamento Específico, como excusa u omisión, infracción o violación de cualquiera de sus preceptos.

#### **Artículo 7.- Revisión y actualización del Reglamento**

EL SENASBA a través de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos, revisará anualmente el presente Reglamento y de ser necesario lo actualizará, en base a su análisis, aplicación, dinámica administrativa, funcionamiento de otros sistemas y modificaciones a las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.

Realizada la propuesta de modificación del Reglamento, el SENASBA remitirá dicha propuesta al ente rector para su compatibilización. Cumplida la misma, y realizados los ajustes correspondientes se aprobará mediante Resolución expresa.

#### **Artículo 8.- Aprobación, vigencia y difusión del Reglamento Específico**

El presente Reglamento, debe ser aprobado y puesto en vigencia, mediante Resolución de Directorio del Servicio Nacional para la Sostenibilidad de Servicios en Saneamiento Básico, después de cumplir con la compatibilización correspondiente mediante el Órgano Rector.

La Unidad de Gestión de Recursos Humanos es la responsable de difundir al interior del SENASBA el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa.

#### **Artículo 9.- Responsable**

De acuerdo el artículo 8 del D.S. 29741, la Directora General Ejecutiva o el Director General Ejecutivo del SENASBA como Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE), es el principal responsable de la implantación y funcionamiento del Sistema de Organización Administrativa a través del contenido del presente Reglamento.

Las Jefas o los Jefes de Unidad, Encargados, Responsables, Profesionales, Técnicos y todas las servidoras públicas y los servidores públicos del SENASBA son responsables en el ámbito de su competencia, por la aplicación del presente Reglamento.

Las funciones de coordinación y monitoreo de todas las actividades, relacionadas con el análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional serán ejercidas por la Unidad de Gestión de Recursos Humanos.

#### **Artículo 10.- Cláusula especial de previsión**

En caso de presentarse omisiones, contradicciones y/o diferencias de la interpretación del Reglamento Específico del SOA del SENASBA, éstas serán solucionadas considerando los alcances y previsiones de las NB-SOA, aprobadas mediante R.S. 217055 de fecha 20 de mayo de 1997.

	<b>UNIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Versión N° 1</b>
	<b>REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>Fecha: 12/2009</b>

### **Artículo 11.- Adecuación de la estructura organizacional del SENASBA**

El Servicio Nacional para la Sostenibilidad de Servicios en Saneamiento Básico, adecuará de ser necesario su estructura organizacional, inmediatamente después de la aprobación del Programa Operativo Anual de gestión y el Presupuesto aprobado, siempre y cuando el caso lo amerite, o cuando por motivos internos y/o externos se vea la necesidad justificada de realizar una modificación, en el marco de las NB-SOA y el presente Reglamento Específico.

### **Artículo 12.- Verificación de la aplicación del Reglamento Específico**

La Unidad de Auditoría Interna será la encargada de verificar la aplicación del presente Reglamento así como de evaluar su funcionamiento.

## **CAPITULO II ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

### **Artículo 13.- Propósito y objeto del proceso de análisis organizacional o rediseño organizacional**

El Análisis Organizacional se efectuará con el propósito de evaluar si la estructura organizacional de la Institución ha contribuido al logro de los objetivos institucionales establecidos en el Plan Estratégico Institucional y el Programa Operativo Anual.

El objetivo del proceso de Análisis Organizacional es identificar los problemas y deficiencias operativas y de apoyo que se presenten en el SENASBA, así como las causas que los provocan. De igual manera, sirve para identificar si la estructura organizacional permite el logro de los objetivos y el cumplimiento de las funciones establecidas en las disposiciones legales vigentes.

### **Artículo 14.- Marco de referencia o base legal para el análisis organizacional**

En el marco de referencia o base legal para el análisis organizacional lo constituyen: La Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales; Decreto Supremo N° 29894 que aprueba la Estructura Organizativa del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional; Norma Básica del SOA aprobada mediante R.S. 217055; D.S. 23318-A "Responsabilidad por la Función Pública y el D.S. 26237 que modifica algunos artículos del D.S. 23318-A; disposiciones legales promulgadas vigentes y relativas a las competencias del SENASBA en materia de organización; así también informes de auditoría; manual de procesos; resultados y evaluaciones del POA de la gestión anterior.

### **Artículo 15.- Análisis de la estructura organizacional**

Para llevar adelante el proceso de Análisis Organizacional se requiere contar con la siguiente información: disposiciones legales vigentes en materia de organización, Plan Estratégico Institucional, Programa Operativo Anual, diagnósticos organizacionales elaborados, informes de auditorías y otros documentos relevantes. Todos los documentos descritos constituyen el marco de referencia para analizar la estructura organizacional del SENASBA.

	<b>UNIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Versión Nº 1</b>
	<b>REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>Fecha: 12/2009</b>

El Análisis Organizacional comprende 2 etapas: análisis retrospectivo y análisis prospectivo.

El SENASBA podrá realizar también el análisis coyuntural que considere oportuno a fin de solucionar problemas que tengan esta naturaleza y que se presenten durante la gestión.

## **Artículo 16.- Análisis retrospectivo y prospectivo**

### **a) Análisis retrospectivo**

El análisis retrospectivo, es la observación de una situación pasada del SENASBA que de alguna manera, pueda ser tomada en cuenta para determinar la necesidad de realizar o no cambios en la estructura organizacional futura.

Cada unidad organizacional evaluará, si los servicios prestados a los usuarios, los procesos y procedimientos, la estructura orgánica, la coordinación interna y externa, etc., de la unidad le permitieron cumplir con los objetivos de la gestión pasada y el primer semestre de la gestión en curso, o un periodo de tiempo determinado en caso de ser necesario; en concordancia con el Programa Operativo Anual. Posteriormente, deberán remitir el informe o reporte correspondiente a la Unidad de Gestión de Recursos Humanos.

Para la evaluación, las Unidades Sustantivas, Administrativas y de Asesoramiento (incluidas las Oficinas Regionales), deberán tener en cuenta los siguientes criterios organizacionales de análisis:

- **En el servicio a los usuarios**, se determinará si los servicios que presta la Institución a los usuarios externos e internos han satisfecho las necesidades de los mismos, se evaluará si la cantidad y calidad de los servicios que presta la Institución cumple con los parámetros de medición predeterminados (operaciones establecidas en el Programa Operativo Anual).
- **En los procesos y procedimientos**, se analizará si éstos se llevan a cabo para satisfacer las necesidades de los usuarios en términos de si el objetivo del proceso forma parte de una red de objetivos determinados para el SENASBA, si estas operaciones se asignaron correctamente a las Unidades Sustantiva, Administrativas y de Asesoramiento (incluidas las oficinas regionales), y si los resultados esperados e indicadores son cuantificables y medibles en términos reales. Al mismo tiempo, se debe analizar si se utilizaron correctamente los recursos asignados y si los procesos están formalizados en documentos revisados y aprobados por la autoridad competente.
- **En la conformación de la misma**, se determinará si la conformación de las mismas han constituido un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos propuestos, evaluando si las funciones asignadas responden a los procesos, si no existe duplicidad en las funciones, si tienen claramente delimitado su ámbito de competencia, si los niveles y equipos de trabajo están conformados adecuadamente y responden a los objetivos de gestión.

	<b>UNIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	Versión Nº 1
	<b>REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Fecha: 12/2009

- **En los canales de comunicación e instancias de coordinación**, se verificará si están formalmente establecidos; si son utilizados en forma eficaz y eficiente facilitando los flujos de información entre equipos de trabajo; si cuentan con información oportuna, clara y verificable permitiendo la eficiente toma de decisiones.
- **En el análisis de flexibilidad de la estructura organizacional**, se debe analizar el grado de flexibilidad frente a las necesidades de cambios internos y del entorno, como también las contingencias que ocasionan desvíos de la programación a las estrategias institucionales definidas para el alcance de los objetivos del SENASBA.

Los criterios anteriormente mencionados son parte del análisis y de la situación interna y externa que se realiza al formular el Programa Operativo Anual.

#### **b) Análisis prospectivo**

El análisis prospectivo es la visualización de la situación futura que deberá afrontar el SENASBA para lograr sus objetivos; mismos que deben estar planteados en el Plan Estratégico Institucional y en el Programa Operativo Anual de la próxima gestión, de manera que se pueda determinar la necesidad o no de realizar cambios en la estructura organizacional.

El análisis prospectivo se realizará tomando como fuente de información el Plan Estratégico Institucional y los resultados de los análisis de situación interna y externa realizados en el marco del Programa Operativo Anual, considerando los objetivos estratégicos, generales y específicos del SENASBA.

Las Unidades Sustantivas, Administrativas y de Asesoramiento (incluidas las Oficinas Regionales), en coordinación con la Unidad de Gestión de Recursos Humanos, analizarán y expondrán las modificaciones propuestas en materia de estructura, servicios, procesos, procedimientos, coordinación y otros aspectos organizacionales, adecuando la estructura a las actividades que ejecutarán y las funciones que desempeñarán para el logro de los objetivos de la próxima gestión, en función del Programa Operativo Anual. Esta información deberá estar plasmada en el reporte que emita cada unidad respecto al análisis organizacional.

#### **Artículo 17.- Análisis coyuntural**

En cualquier momento del año, en el caso de que las condiciones así lo requieran, en función de lograr los objetivos de la entidad o de alguna unidad en particular, se podrá efectuar un análisis organizacional, el cual se denominará análisis coyuntural.

#### **Artículo 18.- Resultado y formalización del proceso de análisis organizacional**

El proceso de análisis organizacional será formalizado a través del documento de Diseño Organizacional, emitido por la Unidad de Gestión de Recursos Humanos, en el cual se detallarán las conclusiones y recomendaciones del análisis, el mismo que deberá ser consensuado con las diferentes Unidades Sustantivas, Administrativas y de Asesoramiento (incluidas las Oficinas Regionales), y posteriormente remitido a la Directora General Ejecutiva o el Director General Ejecutivo para su aprobación por el Directorio del SENASBA como paso

	<b>UNIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	Versión Nº 1
	<b>REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Fecha: 12/2009

previo para continuar con el proceso de Diseño Organizacional, situación en la cual, ambas instancias deberán tomar en cuenta:

- El Directorio, sobre la base del análisis organizacional tomará decisiones respecto a los siguientes aspectos:
  - Adecuación, fortalecimiento, fusión, supresión y/o creación de áreas y/o unidades, como resultados del diagnóstico.
  - Reubicación de las diferentes unidades en la estructura organizativa.
  - Supresión o creación de cargos.
  - Creación de comités, comisiones y otros órganos de relacionamiento.
  
- La Dirección General Ejecutiva, sobre la base del análisis organizacional tomará decisiones respecto a los siguientes aspectos:
  - Redefinición de canales y medios de comunicación interna.
  - Redefinición de instancias de coordinación interna y de relación interinstitucional.
  - Rediseño de procesos.
  - Supresión o establecimiento de nuevos procesos.
  - Establecimiento de parámetros de medición de la Calidad de Servicios.
  - Creación de Comités, comisiones y otros órganos de relacionamiento, en el ámbito de su competencia.

#### **Artículo 19.- Unidad responsable del proceso de análisis organizacional**

La Directora General Ejecutiva o el Director General Ejecutivo del SENASBA es el principal responsable de los resultados del diseño organizacional. Es responsabilidad de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos la ejecución del análisis organizacional, para lo cual invitará a las, Unidades Sustantivas, Administrativas y de Asesoramiento (incluidas las Oficinas Regionales de ser necesario), a realizar el análisis organizacional del SENASBA (Análisis retrospectivo y prospectivo).

En caso de requerirse personal técnico especializado, se podrá recurrir al concurso de otras servidoras públicas o los servidores públicos de la propia Institución o a la contratación de consultoría externa.

#### **Artículo 20.- Período de ejecución del proceso de análisis organizacional o rediseño organizacional**

El proceso de análisis organizacional se iniciará en el mes de julio hasta la finalización del mes de agosto de cada gestión, a efectos de ser incorporado al Programa Operativo Anual.

El análisis organizacional podrá iniciarse de manera extraordinaria en otra fecha, fundamentando debidamente dicha decisión.

	<b>UNIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Versión Nº 1</b>
	<b>REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>Fecha: 12/2009</b>

### **CAPITULO III DISEÑO ORGANIZACIONAL**

#### **Artículo 21.- Objetivo y propósito del diseño organizacional o rediseño organizacional**

El diseño organizacional proporciona una metodología que permite llevar a cabo el proceso de diseño organizacional del SENASBA, de manera que la estructura organizacional se constituya en un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos propuestos en la Institución.

El diseño organizacional tiene el propósito de definir y/o ajustar la estructura del SENASBA, sobre la base de los resultados del análisis organizacional, concordante con el Programa Operativo Anual aprobada para la próxima gestión.

Los resultados que se obtengan del proceso de diseño organizacional, permitirá al SENASBA adoptar una estructura organizacional adecuada y bien dimensionada para alcanzar los objetivos de gestión y satisfacer las necesidades de sus usuarios.

#### **Artículo 22.- Criterios para ejecutar las etapas de diseño organizacional**

De las conclusiones y resultados del análisis organizacional, los ajustes podrán incidir en:

##### **a) Identificación de usuarios, necesidades y servicios**

El SENASBA tiene identificados a los usuarios y beneficiarios de sus servicios, en cuanto a sus necesidades, tipología y características, por cuanto responden a lineamientos y políticas de Estado ya establecidas. Asimismo, tiene identificados los segmentos de atención y sus características con relación a los objetivos y servicios que ofrece.

##### **b) Identificación de los servicios que satisfacen estas necesidades**

El SENASBA revisará el listado de los servicios que ofrece, para priorizarlos según criterios institucionales de acuerdo al Plan Estratégico Institucional, a los Planes de Gobierno y al Plan de Desarrollo Sectorial. Esta información servirá para el ajuste de los servicios ofrecidos.

La Unidad de Gestión de Recursos Humanos, desarrollará y definirá, manuales de atención al usuario, los cuales contendrán criterios que permitan ofrecer un servicio de calidad tanto a los usuarios internos y externos del SENASBA, de manera de poder evaluar que los servicios guarden los niveles de calidad definidos.

##### **c) Diseño y/o rediseño de los procesos, resultados e indicadores**

La Unidad de Gestión de Recursos Humanos identificará y establecerá los procesos por los cuales se generan los servicios para los usuarios. Estos deberán ser actualizados sobre la base de los nuevos requerimientos o necesidades a satisfacer.

Todos los ajustes del diseño de los procesos serán incorporados en el Manual de Procesos.

	<b>UNIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	Versión Nº 1
	<b>REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Fecha: 12/2009

Si el rediseño de procesos se realiza en forma general, se considerarán las operaciones establecidas en las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones aprobadas mediante R.S. 225557:

- Denominación y objetivo del proceso.
- Definición de las operaciones necesarias para cada proceso.
- Definición de los resultados esperados de cada operación y sus indicadores.
- Estimación de los tiempos de cada operación.
- Descripción de los resultados que se pueden obtener de los procesos.

Si el rediseño de los procesos se realiza hasta el nivel de procedimientos, seguirán las siguientes etapas:

- Ordenamiento lógico y secuencial de las tareas necesarias para llevar a cabo las operaciones.
- Identificación de los insumos que requieran los procedimientos y sus especificaciones.
- Identificación de la unidad responsable de la ejecución de cada tarea.
- Descripción de los registros, formularios y otros.
- Identificación de los resultados verificables.
- Determinación de indicadores para la evaluación de resultados.
- Especificación del tiempo.

#### **d) Determinación de unidades organizacionales en el SENASBA**

La determinación de nuevas áreas y unidades organizacionales estará en función de los resultados y recomendaciones del proceso de análisis organizacional, así como de la identificación de los usuarios y necesidades que se deben satisfacer, de los procesos a modificar o de los nuevos a diseñar.

En caso necesario, se conformarán nuevas unidades organizacionales asignándoles la ejecución de un proceso, o de una o más operaciones, de acuerdo a la especialización, carga o división del trabajo, de forma que sean distribuidas todas las operaciones, especificando su ámbito de competencia.

Asimismo, las áreas de trabajo serán conformadas por equipos de trabajo interdisciplinarios compartidos.

#### **e) Niveles Jerárquicos**

Los niveles jerárquicos de la estructura organizacional del Servicio Nacional para la Sostenibilidad de Servicios en Saneamiento Básico, son los siguientes:

	<b>UNIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	Versión Nº 1
	<b>REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Fecha: 12/2009

1	Nivel Directivo	Directorio del SENASBA.
2	Nivel Ejecutivo	Dirección General Ejecutiva.
3	Nivel Operativo	Unidad de Asistencia Técnica y Desarrollo Organizacional. Unidad de Capacitación y Comunicación. Unidad de Investigación y Desarrollo Tecnológico. Unidad Administrativa Financiera. Unidad de Gestión de Recursos Humanos. Unidad de Auditoría Interna. Unidad de Planificación. Unidad Jurídica. Unidad de Transparencia. Unidades de Coordinación Regional.

El nivel operativo estará conformado por equipos de trabajo de las o los profesionales y las o los técnicos, según su naturaleza, necesidad y cumplimiento de objetivos institucionales.

#### **f) Estratificación jerárquica de la estructura organizacional**

La estructura organizacional del SENASBA está estratificada, es sentido descendente, de la siguiente manera:

- 1 Directorio.
- 2 Dirección General Ejecutiva.
- 3 Unidades Sustantivas, Unidades Administrativas y Unidades de Asesoramiento.

#### **g) Asignación de autoridad y dependencia jerárquica**

Se determina el tipo de autoridad de cada unidad necesaria para la ejecución de las operaciones asignadas, en relación a su jerarquía, la cuál puede ser:

- Autoridad lineal, cuando existe una dependencia y autoridad jerárquica para normar, dirigir y controlar los procesos y actividades que se llevan a cabo en las unidades organizacionales de dependencia directa.
- Autoridad funcional, cuando existe una dependencia y autoridad para normar, dirigir y controlar procesos y actividades específicas que se lleven a cabo en unidades organizacionales que no están bajo dependencia directa.

#### **h) Alcance de Control**

Con el propósito de lograr un eficiente alcance de control que no diluya la capacidad de dirección, el número de unidades organizacionales dependientes en forma directa de la o el responsable de una unidad organizacional será máximo de cinco, a excepción de determinadas unidades organizacionales, que de acuerdo a su operatoria requiera un trato especial.

	<b>UNIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Versión Nº 1</b>
	<b>REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>Fecha: 12/2009</b>

**i) Unidades desconcentradas**

La creación y funcionamiento de unidades desconcentradas será factible en la medida que conlleve la mejor prestación de servicios, en términos de costo, oportunidad y calidad. La desconcentración de unidades del SENASBA deben tener en cuenta las disposiciones legales, a fin de evitar duplicidad de funciones o el establecimiento de unidades paralelas a las de otras instituciones.

Con el propósito de dotar de un mejor servicio a la población, el SENASBA en concordancia con el POA, establece que para atender los requerimientos de asistencia técnica y capacitación, contará con las Oficinas Regionales necesarias, las mismas que deberán ser aprobadas para su funcionamiento, por el Directorio.

Estas unidades desconcentradas se caracterizan por no tener personería jurídica, sin embargo se administran independientemente, tomando decisiones operativas y aquellas relacionadas al manejo de los recursos. Las Coordinadores o los Coordinadores de las Oficinas Regionales son designados por la Dirección General Ejecutiva conforme a los procesos de contratación establecidos en la Institución.

**j) Unidades organizacionales para programas y proyectos**

Para la ejecución de programas y proyectos, en concordancia con el Programa Operativo Anual y lo establecido en el Estatuto Orgánico, el SENASBA tendrá la facultad irrestricta de organizarse internamente de la manera más eficiente y acorde a sus necesidades, de crear las instancias de coordinación y definir su estructura, que reflejen la configuración institucional vigente, para la ejecución de programas y/o proyectos especialmente bajo convenios, siempre y cuando ninguna unidad del SENASBA pueda ejecutarlas.

La vigencia de las unidades creadas será limitada al cumplimiento de los objetivos y su dependencia será establecida de acuerdo a la Unidad en la cual se desenvuelva.

**Artículo 23.- Formalización y aprobación de manuales**

El diseño organizacional se formalizará en los siguientes documentos, los cuales serán aprobados mediante Resolución de Directorio:

**a) Manual de Organización y Funciones que incluye:**

- Las disposiciones legales vigentes que regulan la estructura.
- Los objetivos institucionales.
- El organigrama.

Para las unidades del nivel jerárquico superior:

- Los objetivos.
- El nivel jerárquico y relaciones de dependencia.

	<b>UNIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	Versión Nº 1
	<b>REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Fecha: 12/2009

- Las funciones.
- Las relaciones de coordinación interna y externa.

Para otras unidades:

- La relación de dependencia.
- Las funciones.

**b) Manual de Procesos, que incluye:**

- Los diagramas de flujo (macro procesos).
- La denominación y objetivo del proceso.
- Las normas de operación.
- La descripción del proceso y sus procedimientos.
- Los formularios y otras utilizadas.

**Artículo 24.- Comunicación y coordinación organizacional**

Los medios oficiales de comunicación en el Servicio Nacional para la Sostenibilidad de Servicios en Saneamiento Básico son: Resoluciones de Directorio, administrativas, memorandos, notas internas, instructivos comunicados internos y circulares.

Las Unidades Sustantivas, Administrativas y de Asesoramiento (incluidas las Oficinas Regionales) informarán por escrito, de sus respectivas actividades y resultados, cuando el Directorio y/o la Directora General Ejecutiva o el Director General Ejecutivo del SENASBA lo consideren necesario.

**a) Definición de canales y medios de comunicación**

En el SENASBA existirá una cadena de mando a través de la cual fluyan las instrucciones y comunicaciones. Se tomará en cuenta que la organización responde a equipos funcionales.

Los canales de comunicación siguiendo la cadena de mando, señalarán el flujo normal de las órdenes, informaciones y peticiones.

Asimismo, la comunicación de información fluirá de abajo hacia arriba, con el propósito de que las o los responsables de la organización conozcan el desempeño de la misma.

Se utilizará en mayor medida la comunicación cruzada entre los diferentes niveles que no tienen relaciones directas de autoridad o subordinación, con el propósito de acelerar el flujo de información y coordinación de esfuerzos para el logro de los objetivos de la Institución.

Para la definición de los canales de comunicación descendente, ascendente y cruzada y sus respectivos medios de comunicación, se considerará lo siguiente:

- El tipo de información que se transmitirá regularmente.
- El alcance, canales y medios de comunicación.

	<b>UNIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	Versión Nº 1
	<b>REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Fecha: 12/2009

- La cadena de mando en la coordinación y comunicación descendente y ascendente.
- La frecuencia y fluidez de la información.
- Naturaleza de la comunicación (formal o informal).

#### **b) Coordinación y comunicación interna**

Se establece como niveles de coordinación en el SENASBA, a los Consejos, Comités o Comisiones que se conformen de manera especial para tratar temas de gestión administrativa e institucional.

**Los Consejos**, cuya misión será la de regular las políticas y estrategias para el logro de los objetivos del SENASBA, estarán conformados por la Directora General Ejecutiva o el Director General Ejecutivo, Jefas o Jefes de Unidad y servidoras públicas o servidores públicos cuya especialidad justifique, los cuales podrán ser normativos o técnicos y permanentes o transitorios de acuerdo a su duración.

**Los Comités**, cuya función será guiar y dar consejo, podrán ser informativos, de asesoramiento o de resolución de problemas. Tendrán la potestad de recomendar soluciones y estarán conformados por las Jefas o los Jefes de Unidad. Estos Comités podrán ser permanentes o temporales.

**Las Comisiones**, que se conformarán con el propósito de cumplir una misión específica a cuyo término se disolverán. Éstas podrán estar conformadas por personal de diferentes niveles de la estructura organizacional del SENASBA y ser de carácter técnico o administrativo. Las mismas se formalizarán a través de Resolución Administrativa de Dirección General Ejecutiva.

#### **c) Definición y formalización de los tipos e Instancias de relación interinstitucional**

En el SENASBA existen los siguientes tipos de relacionamiento interinstitucional:

- Relaciones funcionales con todos los usuarios que utilizan los servicios del SENASBA, ya sean del sector público o privado.
- Relaciones de complementación con entidades públicas o privadas que requieran el concurso del SENASBA.

Para el tratamiento de asuntos de competencia compartida entre el SENASBA y otras entidades que no pudieran resolverse a través de gestiones directas, las instancias de relaciones interinstitucionales se formalizarán mediante convenios u otros instrumentos legales.

#### **d) Normas para la Conformación de Consejos, Comités o Comisiones**

Las instancias de coordinación interna bajo el nombre de Consejo, Comités o Comisiones, para coordinar actividades entre las distintas unidades organizacionales, considerarán lo siguiente:

- Tendrán una o un responsable que planifique la reunión, prepare la agenda, verifique que los resultados del trabajo realizado estén disponibles con antelación para todos los

	<b>UNIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Versión Nº 1</b>
	<b>REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>Fecha: 12/2009</b>

miembros, formule propuestas, dirija al Consejo, Comité o Comisión e integre los informes y/o recomendaciones.

- El responsable de la dirección de cualquier instancia de coordinación interna, deberá definir si sus miembros tienen la potestad o no de tomar decisiones, hacer recomendaciones o solamente deliberar y darle a la Directora General Ejecutiva o al Director General Ejecutivo informes y/o recomendaciones sobre el asunto que es considerado.
- Según se constituyan en: Consejos, Comités o Comisiones, su conformación respecto al personal que participará deberá estar previamente establecido.
- Su trabajo deberá estar limitado al tema o temas que puedan manejarse en una discusión de grupo.
- Las actas de reuniones deberán circular para su corrección o modificación antes de que se apruebe el texto final.
- La conformación de Consejos, Comités o Comisiones deberá estar respaldada mediante Resolución Administrativa de Dirección General Ejecutiva y contener mínimamente: el objetivo de la instancia de coordinación, las funciones específicas, la unidad encargada de la instancia, el carácter temporal o permanente y la periodicidad de las sesiones.

#### **e) Servicio al usuario**

El SENASBA contará con mecanismos de orientación destinados a facilitar las gestiones de los usuarios internos y externos.

Se contará con canales y medios que permitan que el SENASBA obtenga retroalimentación de parte de los usuarios sobre la calidad de los servicios prestados.

La Unidad Administrativa Financiera, es responsable del servicio al usuario, deberá prever, contar con sistemas de comunicación e información que respondan a las nuevas tecnologías de información y comunicación, existentes en el mercado, considerando los siguientes aspectos:

- Atención de asuntos que faciliten los trámites de los usuarios.
- Medios de coordinación y comunicación necesarios para facilitar la orientación a los usuarios, en los trámites y gestiones que requieran realizar.
- Recepción, registro, canalización y seguimiento de sugerencias, reclamos, denuncias o cualquier otro asunto similar.
- Obtención de retroalimentación de parte de los usuarios sobre la calidad de los servicios prestados.

#### **Artículo 25.- Unidad responsable del proceso de diseño organizacional**

La Directora General Ejecutiva o el Director General Ejecutivo del SENASBA es el principal responsable de los resultados del diseño organizacional y la Unidad de Gestión de Recursos Humanos realizará la dirección y ejecución del proceso. La aprobación del diseño organizacional es responsabilidad del Directorio del SENASBA.

Todas las servidoras públicas o los servidores públicos del SENASBA son responsables por el diseño de la estructura organizacional, en el ámbito de su competencia.

	<b>UNIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	Versión Nº 1
	<b>REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Fecha: 12/2009

#### **Artículo 26.- Periodo de tiempos para la ejecución del proceso de diseño organizacional**

El diseño organizacional se realizará inmediatamente sea aprobado el análisis organizacional por el Directorio del SENASBA, y deberá ser concluido en el mes de octubre de cada gestión coincidiendo con la preparación del Programa Operativo Anual de la institución, que requerirá de una estructura organizacional ajustada a sus necesidades y proceso para que tal estructura funcione.

### **CAPITULO IV IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

#### **Artículo 27.- Objetivo del proceso de implantación**

El proceso de implantación es el conjunto de actividades para llevar a la práctica los ajustes a la estructura organizacional definidas en el proceso de diseño organizacional.

Para la implantación del diseño organizacional, deberá tenerse en cuenta en primer lugar las unidades sustantivas, luego las administrativas y finalmente las de asesoría. Dentro de la estructura del SENASBA, se iniciará por el nivel ejecutivo y se finalizará con el operativo. Cada unidad organizacional podrá iniciar la revisión en paralelo, pero la implantación deberá ser coordinada teniendo en cuenta la naturaleza de las actividades asignadas a cada unidad y su vinculación con otra unidad.

#### **Artículo 28.- Plan de implantación**

Para la implantación de la estructura organizacional obtenida como resultado del análisis y diseño organizacional descrito en los artículos anteriores, se elaborará un plan de implantación el cual deberá ser aprobado por la DGE y deberá considerar lo siguiente:

##### **a) Objetivos y estrategias de implantación**

Los objetivos de implantación deberán permitir reconocer claramente los resultados esperados. Tendrán que mostrar la mejora de los procesos operativos, de los servicios, del tiempo de emisión de reportes y otros indicadores.

Las estrategias de implantación, deben definir el modo específico de lograr la eficiencia de los servicios y del ajuste organizacional.

Las estrategias considerarán las capacidades de la unidad, los aspectos presupuestarios de programación de operaciones, acuerdos interinstitucionales, entre otros que sean aplicables.

##### **b) Cronograma**

Establecerá las actividades y los tiempos necesarios para realizar la serie de actividades definidas que genere un instrumento de seguimiento del trabajo de los responsables, tomando en cuenta los siguientes aspectos generales:

	<b>UNIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Versión Nº 1</b>
	<b>REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>Fecha: 12/2009</b>

- Difusión del Manual de Organización y Funciones.
- Difusión del Manual de Procesos.
- Orientación, adiestramiento y/o capacitación de las servidoras públicas o los servidores involucrados.
- Aplicación del plan de acuerdo con la estrategia aprobada.
- Seguimiento para realizar los ajustes necesarios.

**c) Recursos humanos, materiales y financieros necesarios**

Con relación a los recursos humanos, deberán especificarse el tipo de personal, su especialidad, experiencia, etc. con relación a materiales, se especificarán sus características, y para lo financiero se definirá el Presupuesto de gastos requerido dentro de los límites presupuestarios del SENASBA, el mismo que deberá estar asignado en los Programas Operativos Anuales y en el Presupuesto.

**d) Responsables de la implantación**

- De la aprobación y aplicación del plan de implantación: la Dirección General Ejecutiva (DGE) de la Institución.
- Del diseño de la implantación: La Unidad de Gestión de Recursos Humanos.
- De la ejecución global: Las Unidades Sustantivas, Administrativas, de Asesoramiento (incluidas las Oficinas Regionales) y todas las servidoras públicas y los servidores públicos del Servicio Nacional para la Sostenibilidad de Servicios en Saneamiento Básico.
- Del seguimiento y evaluación de los resultados: la Directora General Ejecutiva o el Director General Ejecutivo, por medio de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos con una Comisión de Control de Gestión conformada por un equipo de asesoramiento y/o apoyo y el personal designado por la Directora General Ejecutiva o el Director General Ejecutivo del SENASBA.

Deberán participar durante todo el proceso, el personal superior y el personal involucrado en los cambios organizacionales, para facilitar el logro de los objetivos planteados.

**e) Programa de difusión, orientación, adiestramiento y capacitación a responsables y personal involucrado**

Estas actividades estarán a cargo de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos en coordinación específica con la Unidad Administrativa Financiera.

**Artículo 29.- Requisitos para la implantación**

Son requisitos para la implantación, la puesta en marcha del Programa Operativo Anual, sus bases estratégicas y la disponibilidad de recursos humanos, físicos y financieros contemplados en el Presupuesto Anual.

	<b>UNIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	Versión Nº 1
	<b>REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Fecha: 12/2009

### **Artículo 30.- Unidad responsable del proceso de implantación**

La implantación del diseño organizacional estará a cargo de la Unidad Administrativa Financiera y de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos. Para la implantación se conformará un Comité de Diseño Organizacional, cuyos integrantes serán las Jefas o los Jefes de Unidad y el nivel de apoyo y/o asesoramiento de la Dirección General Ejecutiva.

### **Artículo 31.- Periodo de implantación**

El periodo de inicio y finalización del proceso de implantación será determinado una vez que finalice el proceso de diseño organizacional, de acuerdo a cronograma elaborado por la Unidad de Gestión de Recursos Humanos.

## **ANEXOS**

### **Anexo A: Glosario referencial de términos**

<b>D.S.</b>	: Decreto Supremo.
<b>DGE</b>	: Dirección General Ejecutiva.
<b>MAE</b>	: Máxima Autoridad Ejecutiva.
<b>NB-SOA</b>	: Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.
<b>NI</b>	: Nota Interna.
<b>PEI</b>	: Plan Estratégico Institucional.
<b>POA</b>	: Programa de Operaciones Anual.
<b>R.S.</b>	: Resolución Suprema.
<b>SENASBA</b>	: Servicio Nacional para la Sostenibilidad de Servicios en Saneamiento Básico.
<b>SOA</b>	: Sistema de Organización Administrativa.
<b>SPO</b>	: Sistema de Programación de Operaciones.
<b>UAF</b>	: Unidad Administrativa Financiera.
<b>UGRH</b>	: Unidad de Gestión de Recursos Humanos.

**Ámbito de competencia:** Es la determinación formal de atribuciones y funciones, dentro de cuyos límites se ejerce autoridad.

**Autoridad lineal:** Es la facultad de una unidad organizacional para normar, dirigir y controlar los procesos y actividades que se llevan a cabo en su dependencia directa.

**Autoridad funcional:** Es la facultad que tiene una unidad organizacional para normar y realizar el seguimiento de las actividades, dentro su ámbito de competencia, sobre otras unidades organizacionales que no están bajo su dependencia directa.

**Estructura organizacional:** Es el conjunto de unidades y áreas organizacionales interrelacionadas entre sí, a través de canales de comunicación, instancias de coordinación interna y procesos establecidos por una entidad, para cumplir con sus objetivos. La estructura organizacional se refleja en el Manual de Organización y Funciones, Organigrama y el Manual de Procesos.

	<b>UNIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Versión Nº 1</b>
	<b>REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>Fecha: 12/2009</b>

**Función:** Son los deberes o potestades concedidos a las entidades para desarrollar su finalidad o alcanzar su objetivo.

**Operación o Actividad:** Es un conjunto de tareas establecidas de manera sistemática, para el logro de los objetivos de un área o unidad.

**Procedimiento:** Es la secuencia de tareas específicas, para realizar una operación o parte de ella.

**Proceso:** Es el Conjunto de operaciones secuenciales que deben ejecutarse para el alcance de los objetivos de la entidad.

**Tarea:** Es cada una de las acciones físicas o mentales, o etapas para llevar a cabo una operación determinada.

**Tipos de relación interinstitucional:**

- a. De tuición, cuando la entidad tenga autoridad para ejercer el control externo posterior, la promoción y vigilancia del funcionamiento de los sistemas de administración y control interno, de otra entidad.
- b. De relación funcional, cuando la entidad ejerza autoridad funcional sobre otra en materias de su competencia.
- c. De complementación, cuando una entidad requiera interactuar con otra en asuntos de interés compartido.

**Unidad organizacional:** Toda unidad funcional sustantiva, administrativa o de asesoramiento, a las cuales se les asigna Presupuesto por lo tanto se encuentra comprometida con el cumplimiento a la ejecución del mismo. Las unidades organizacionales a las que se hace referencia en los procedimientos son las siguientes: Unidad de Auditoría Interna, Unidad de Gestión de Recursos Humanos, Unidad de Planificación, Unidad Jurídica, Unidad de Transparencia, Unidad de Asistencia Técnica y Desarrollo Organizacional, Unidad de Capacitación y Comunicación, Unidad de Investigación y Desarrollo Tecnológico, Unidad Administrativa Financiera y cada una de las Unidades de Coordinación Regional.

**Usuario:** Ciudadano que utiliza los servicios y/o bienes que produce la entidad.

**Anexo B: Manual de procesos**