RESOLUCIÓN DE DIRECTORIO DE EMSA Nº 8/24
Cochabamba, 30 de abril de 2024

VISTOS:

La Comunicación Interna CITE: UPLA. CI. N° 017/2024 de fecha 19 de abril del 2024, que solicita que en cumplimiento de las Notas con cite MEFP/VPCF/DGNGP/UNPE/N° 284/2024 de fecha 11 de abril del 2024, MEFP/VPCF/DGNGP/UNPE/N° 285/2024 de fecha 11 de abril del 2024, MEFP/VPCF/DGNGP/UNPE/N° 287/2024 de fecha 11 de abril del 2024 y MEFP/VPCF/DGNGP/UNPE/N° 294/2024 de fecha 12 de abril del 2024 emitidas por por el Director General de Normas de Gestión Pública del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, que indican que los Reglamentos Específicos del Sistema de Presupuesto (RE-SP), del Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA), del Sistema de Programación de Operaciones (RE-SPO) y del Sistema de Crédito Público (RE-SCP) de la Empresa Municipal de Servicios de Aseo - EMSA son compatibles con las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto, del Sistema de Organización Administrativa, del Sistema de Programación de Operaciones y del Sistema de Crédito Público aprobadas mediante las Resoluciones Supremas N° 225558 del 1 de diciembre del 2005, N° 217055 de 20 de mayo de 1997, N° 3246 de 5 de julio de 2017y N° 218041 de 29 de julio de 1977, por lo que pone a conocimiento de Gerencia General de la Entidad para que se remita al Directorio de EMSA para su consideración y posterior aprobación mediante Resolución Expresa.

CONSIDERANDO :

QUE, la Constitución Política del Estado

El artículo 232 establece que la Administración pública se rige por los principios de legitimidad, legalidad, imparcialidad, publicidad, compromiso e interés social ética, transparencia, igualdad y resultados.

El artículo 235 estipula entre las obligaciones de las servidoras y servidores públicos: "Cumplir con la Constitución Política del Estado y las leyes", cumplir con las responsabilidades de acuerdo a los principios de la función pública"

QUE, el Estatuto Orgánico de EMSA

Artículo 40 numeral 23). Establece entre las facultades del Directorio: aprobar y disponer la realización de Auditorías Internas y Externas y Especiales a través de Resolución Expresa, sin perjuicio del control interno previo y el control externo posterior determinado por las normas de la Administración Pública los Estados Financieros de cada Gestión.

POR TANTO:

El Directorio de la Empresa Municipal de Servicios de Aseo – EMSA, en uso pleno de sus facultades que por ley le corresponden,

RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO. **APROBAR** los Reglamentos Específicos del Sistema de Presupuesto (RE-SP), del Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA), del Sistema de Programación de Operaciones (RE-SPO) y del Sistema de Crédito Público (RE-SCP) de la Empresa Municipal de Servicios de Aseo - EMSA que por Notas emitidas por el Director General de Normas de Gestión Pública del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, estos Reglamentos Específicos de EMSA son compatibles con las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto, del Sistema de Organización Administrativa, del Sistema de Programación de Operaciones y del Sistema de Crédito Público aprobadas mediante las Resoluciones Supremas N° 225558 del 1 de diciembre del 2005, N° 217055 de 20 de mayo de 1997, N° 3246 de 5 de julio de 2017y N° 218041 de 29 de julio de 1977, Reglamentos Específicos que por la Resolución del Directorio de EMSA N° 04/24 de fecha 17 de enero del 2024, fueron aprobados para que sean puestos a consideración del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas para su compatibilización.

ARTICULO SEGUNDO. Queda Encargado del cumplimiento de la Presente Resolución de Directorio, el Gerente General de EMSA a través de las instancias pertinentes, bajo responsabilidad funcionaria.

Regístrese, Comuníquese, cúmplase y archívese.

Lic. Enrique Mendieta Alvis
PRESIDENTE
DIRECTORIO EMSA

Arq. Martín Elvis Gutiérrez Cabrera
DIRECTOR
DIRECTORIO EMSA

Aldo Milton García Monroy
DIRECTOR
DIRECTORIO EMSA

Ing. Cesar Grover Quispe Orellana
SECRETARIO
DIRECTORIO EMSA

La Paz, 11 de abril de 2024
MEFP/VPCF/DGNGP/UNPE/N° 285/2024

Señor:
Manfred Reyes Villa Bacigalupi
Alcalde
GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE COCHABAMBA
Cochabamba. -

REF. Compatibilización del RE-SOA de la Empresa Municipal de Servicios de Aseo

De mi consideración:

Cursa en este Despacho su nota GAMC-CE-353/2024, mediante la cual remite los diferentes Reglamentos Específicos de los Sistemas de Administración Gubernamental de la Empresa Municipal de Servicios de Aseo – EMSA, solicitando su compatibilización.

Al respecto, efectuada la revisión del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA) de EMSA se concluye que éste **es compatible** con las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, aprobadas mediante Resolución Suprema N° 217055 de 20 de mayo de 1997; por tanto, corresponde su aprobación mediante resolución expresa de la Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa Municipal bajo tuición del Gobierno Autónomo Municipal de Cochabamba y la remisión de una copia de la misma a la Dirección General de Normas de Gestión Pública para su registro y archivo.

Finalmente, corresponde a la entidad, asegurar que los cargos consignados y las responsabilidades establecidas en el RE-SOA, se encuentren contemplados en la estructura organizacional y el manual de funciones vigente.

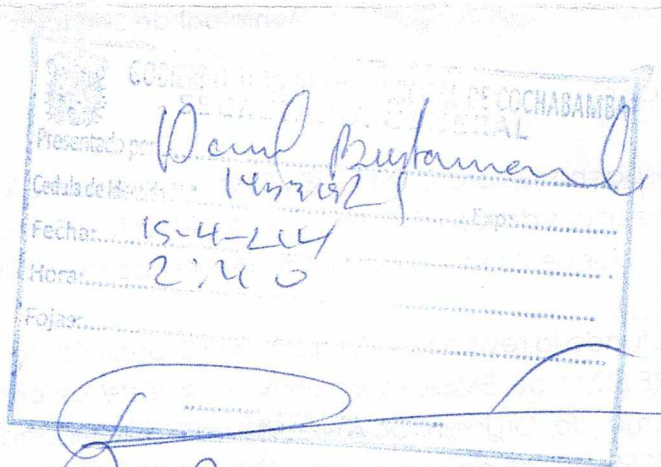
Con este motivo, saludo a usted atentamente.

Guillermo Padilla Correa
Director General de Normas
de Gestión Pública a.i.
Ministerio de Economía y Finanzas Públicas

H.R.: 2024 – 14426- R
GPC/Mileny Bautista
c.c.: Archivo

Av. Mariscal Santa Cruz esq. calle Loayza - Teléfono: (591-2) 218 3333 - www.economiayfinanzas.gob.bo
La Paz - Bolivia

Correos
Paket



D 27/1/2025

ALCALDÍA DE
COCHABAMBA

emsa
somos ciudad limpia

REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS DE ASEO (EMSA)

(RE-SOA)

COCHABAMBA – BOLIVIA

2024

HOJA DE FIRMAS
RESPONSABLES DEL DOCUMENTO

NOMBRE DEL DOCUMENTO: REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (RE-SOA)

VERSION: 01

	Nombre y Cargo	Firmas
Elaborado/ Modificado:	Ing. Wilmar Guery Zurita Mercado	
Revisado:	Ing. Silvia Adriana Gutierrez Piérola **ENCARGADA DE PLANIFICACION a.i.**	Ing. Adriana Gutierrez Pierola ENCARGADA DE PLANIFICACION a.i. emsa somos ciudad limpia
	Lic. Alex Flores Chavez **GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO**	Lic. Alex R. Flores Chavez GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO emsa somos ciudad limpia

GESTION 2023

INDICE

Artículo 1. OBJETIVO DEL REGLAMENTO 1
Artículo 2. ALCANCES DEL REGLAMENTO 1
Artículo 3. BASE LEGAL 1
Artículo 4. ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DEL REGLAMENTO 2
Artículo 5. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL REGLAMENTO 2
Artículo 6. RESPONSABLES DE LA IMPLANTACIÓN EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA 2
Artículo 7. DIFUSIÓN 3
Artículo 8. INCUMPLIMIENTO 3
Artículo 9. PREVISIÓN 3
Artículo 10. OBJETIVO DEL PROCESO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL ... 3
Artículo 11. MARCO DE REFERENCIA PARA EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL 3
Artículo 12. PROCESO DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL 4
Artículo 13. ANÁLISIS COYUNTURAL. 6
Artículo 14. UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCESO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL 6
Artículo 15. PERÍODO DE EJECUCIÓN DEL PROCESO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL 6
Artículo 16. OBJETIVO DEL PROCESO DE DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL 7
Artículo 17. PROCESO DE DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL 7
Artículo 18. COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN ORGANIZACIONAL 10
Artículo 19. SERVICIO AL USUARIO 13
Artículo 20. FORMALIZACIÓN Y APROBACIÓN DE MANUALES 13
Artículo 21. UNIDAD RESPONSABLE DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL 14
Artículo 22. PERÍODO DE TIEMPO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL 14
Artículo 23. OBJETIVO DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL 14

Artículo 24. PLAN DE IMPLANTACIÓN.....14
Artículo 25. REQUISITOS PARA LA IMPLANTACIÓN 15
Artículo 26. UNIDAD ORGANIZACIONAL RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL.....15
Artículo 27. PERÍODO DE TIEMPO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL 16

REGLAMENTO ESPECÍFICO
SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (RE-SOA) DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS DE ASEO (EMSA)

CAPÍTULO I
DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1. OBJETIVO DEL REGLAMENTO

El objetivo del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa es regular la implantación del Sistema de Organización Administrativa en **EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS DE ASEO (EMSA)**, disponiendo lo siguiente:

a) La realización de los procesos para el análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional.
b) La asignación de funciones para cada uno de los procesos mencionados.
c) La determinación de periodos de ejecución de cada proceso.

Artículo 2. ALCANCES DEL REGLAMENTO

El presente RE-SOA es de aplicación obligatoria en **EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS DE ASEO (EMSA)** abarcando la totalidad de las Gerencias, áreas y Unidades Organizacionales de la entidad, así como para todos y cada uno de sus servidores públicos sin distinción alguna de jerarquía.

Artículo 3. BASE LEGAL

Constituyen la base legal del Reglamento, las siguientes disposiciones:

a) Constitución Política del Estado.
b) Ley N° 1178, de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales.
c) Resolución Suprema Nº 217055, de 20 de mayo de 1997, que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.
d) Decreto Supremo Nº 23318-A, de 3 de noviembre de 1992, Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública

e) Decreto Supremo Nº 26237, de 29 de junio de 2001, que modifica los artículos 12, 14 al 16, 18, 21 al 31 y 67 del Reglamento de Responsabilidad por la Función Pública.

f) Ordenanza Municipal 1908/97, de 24 de enero de 1997 - CREACIÓN EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS DE ASEO - EMSA.

Artículo 4. ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DEL REGLAMENTO

I. El Encargado de Planificación es el responsable de la elaboración del RE-SOA.

II. El Gerente General deberá remitir el RE-SOA al Órgano Rector para su compatibilización.

Una vez declarado compatible por el Órgano Rector, el Directorio deberá aprobar el documento mediante Resolución Administrativa**.**

Artículo 5. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL REGLAMENTO

El presente Reglamento será revisado por la Gerencia Administrativa Financiera, en función de la experiencia de su aplicación; de la dinámica administrativa; de las modificaciones de la Estructura Organizacional de la Empresa Municipal de Servicios de Aseo (EMSA) y/o modificaciones de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (NB-SOA). La compatibilización de las modificaciones al RE-SOA seguirá el procedimiento establecido en el artículo precedente.

Artículo 6. RESPONSABLES DE LA IMPLANTACIÓN EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

En el marco de lo dispuesto por el Artículo 27 de la Ley N° 1178, es responsabilidad del Gerente General la implantación de este sistema.

El Gerente Administrativo Financiero es responsable de su ejecución y del seguimiento de la implantación del sistema.

El análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional de la Empresa Municipal de Servicios de Aseo (EMSA) es también responsabilidad de las Gerencias, áreas u unidades organizacionales, así como de todos los servidores públicos de la Empresa Municipal de Servicios de Aseo (EMSA) en su ámbito de competencia.

Artículo 7. DIFUSIÓN

Una vez aprobado el presente documento deberá ser difundido entre los servidores públicos de la Empresa Municipal de Servicios de Aseo (EMSA), por el Gerente Administrativo Financiero**.**

Artículo 8. INCUMPLIMIENTO

El incumplimiento a las disposiciones previstas en el presente Reglamento y las acciones contrarias a estas disposiciones, están sujetas a la determinación de responsabilidades y sanciones, en el marco de lo dispuesto por la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, los Decretos Supremos Reglamentarios N° 23318-A y N° 26237 y otras disposiciones reglamentarias y complementarias.

Artículo 9. PREVISIÓN

En caso de advertirse omisiones, contradicciones y/o diferencias en la interpretación del presente Reglamento Específico, éstas serán solucionadas en los alcances y previsiones de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, aprobadas mediante Resolución Suprema N° 217055, de 20 de mayo de 1997.

CAPITULO II
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Artículo 10. OBJETIVO DEL PROCESO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Tiene como objetivo evaluar si la estructura organizacional de la Empresa Municipal de Servicios de Aseo (EMSA) respecto al desarrollo de sus competencias ha constituido un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el Plan Estratégico Institucional (PEI).

Artículo 11. MARCO DE REFERENCIA PARA EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Constituye como marco referencial para el realizar el Análisis Organizacional de la entidad:

a) Ordenanza Municipal 1908/97, de 24 de enero de 1997 - CREACIÓN EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS DE ASEO (EMSA).
b) Resolución Suprema Nº 217055, que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.
c) Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES).
d) Plan Estratégico Institucional (PEI).
e) El Plan Operativo Anual de la gestión pasada y actual.
f) Seguimiento y Evaluación del Plan Operativo Anual actual.
g) El Manual de Organización y Funciones (MOF).
h) EL Manual de Procesos y Procedimientos.
i) Informes de Auditoría.

Artículo 12. PROCESO DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

El proceso del Análisis Organizacional deberá contener la etapa de análisis retrospectivo, la etapa de análisis prospectivo y la formalización del Análisis Organizacional:

I. Etapa de Análisis Retrospectivo

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

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

a) Los servicios proporcionados a los usuarios, de forma directa o por terceros considerando:

i. Su calidad, cantidad y cobertura.
ii. Su oportunidad y frecuencia.
iii. Si han satisfecho las necesidades de los usuarios tanto internos como externos.

b) Los procesos y procedimientos, considerando:

i. Si han permitido proporcionar los servicios de manera efectiva y eficiente.

ii. Si las operaciones, componentes de los procesos, han sido asignadas a cada área y unidad organizacional.
iii. Si los resultados obtenidos de cada proceso están de acuerdo con los objetivos y estrategias institucionales establecidos en el PEI.

c) Las unidades y áreas organizacionales, considerando:

i. Si las funciones de las unidades y áreas organizacionales guardan relación con los procesos, operaciones y procedimientos que realizan.
ii. Si existe duplicidad de funciones entre dos o más unidades.
iii. Si realizan funciones que no les corresponden.
iv. Si tienen delimitado claramente el límite de su autoridad.
v. Si están ubicadas en el nivel jerárquico que les corresponde.

d) Los canales de comunicación, considerando:

i. Si están formalmente establecidos.
ii. Si la información que se maneja guarda las características de oportunidad, claridad y confiabilidad.

II. Etapa de Análisis Prospectivo

Deberá evaluarse la situación futura que afrontará la Empresa Municipal de Servicios de Aseo (EMSA) para cumplir con los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI, con el fin de detectar si existe la necesidad de realizar ajustes o cambios a la estructura organizacional.

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

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

a) Ser estratégico, en la medida que refleje los alcances del Plan Desarrollo Económico y Social y el PEI.
b) Estar enmarcado en el Presupuesto de Recursos y Gastos programados
c) Multidimensional, en cuanto considera y analiza tendencias globales, regionales y locales.
d) Multisectorial, en cuanto analiza los impactos del desarrollo social, económico, cultural y tecnológico del país en la entidad.

III. Resultado y Formalización del Análisis Organizacional

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

a) Adecuar, fusionar, suprimir y/o crear áreas y unidades organizacionales en función de lograr los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI.
b) Reubicar unidades dentro de la misma estructura.
c) Redefinir canales y medios de comunicación interna.
d) Redefinir instancias de coordinación interna y de relación interinstitucional.
e) Rediseñar procesos.

Artículo 13. ANÁLISIS COYUNTURAL.

La estructura organizacional también podrá ser ajustada cuando sea necesario en base a un análisis coyuntural a fin de responder a cambios del entorno que afecten el ejercicio de la gestión y/o al cumplimiento de los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI. La Gerencia General deberá aprobar tanto el informe de análisis como la propuesta de ajuste en el menor tiempo posible.

Artículo 14. UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCESO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

La Gerencia Administrativa Financiera es responsable del proceso de Análisis Organizacional, debiendo coordinar esta labor con todas las unidades organizacionales de la Empresa Municipal de Servicios de Aseo (EMSA)**.**

El documento final del Análisis Organizacional deberá ser consolidado por la Gerencia Administrativa Financiera y presentado a la Gerencia General para su conocimiento y aprobación.

Artículo 15. PERÍODO DE EJECUCIÓN DEL PROCESO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

El Análisis Organizacional, debe realizarse de acuerdo a los plazos establecidos para la elaboración del POA.

CAPÍTULO III
PROCESO DE DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Artículo 16. OBJETIVO DEL PROCESO DE DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Tiene por objeto diseñar y/o ajustar la estructura organizacional de la Empresa Municipal de Servicios de Aseo (EMSA) con base en las recomendaciones del Análisis Organizacional y/o a las funciones y atribuciones planteados en la Ordenanza Municipal 2838/2002, el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social y el PEI.

Los resultados que se obtengan del proceso de Diseño o Rediseño Organizacional, deberán permitir a la Empresa Municipal de Servicios de Aseo (EMSA), adoptar una estructura organizacional apropiada y bien dimensionada para cumplir los objetivos y estrategias Institucionales establecidas en el PEI y satisfacer las necesidades de sus usuarios.

Artículo 17. PROCESO DE DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL

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

I. Identificación de los usuarios y las necesidades de servicio:

Todas las dependencias de la Empresa Municipal de Servicios de Aseo (EMSA): Gerencias, áreas y unidades organizacionales, deberán identificar el segmento de los usuarios internos y externos de los productos y servicios emergentes de las competencias establecidas para la Empresa Municipal de Servicios de Aseo (EMSA), identificando sus requerimientos, a fin de crear nuevos servicios o rediseñar los existentes, todo en función al marco legal que establece las competencias y alcances de los mismos.

Los usuarios internos están constituidos por los servidores de las unidades organizacionales de la entidad.

Los usuarios externos de la entidad son: población en general, actores sociales relacionados con el sector, cooperación internacional, Gobiernos Autónomos Municipales y Gobiernos Autónomos Departamentales.

II. Identificación y evaluación de los productos y servicios prestados

Los productos y servicios ofertado y efectivamente prestados a usuarios externos y/o internos, deberán ser catalogados y evaluados en función de la demanda de los usuarios y de su contribución a los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI de la Empresa Municipal de Servicios de Aseo (EMSA)**.**

III. Diseño y/o rediseño de los procesos, resultados e indicadores:

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

El diseño o rediseño deberá considerar las siguientes modalidades:

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

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

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

En base a las operaciones que componen los diferentes procesos para el logro de los productos y servicios que ofrece la Empresa Municipal de Servicios de Aseo (EMSA) y a la identificación de los usuarios y de sus necesidades, deberán establecerse y/o ajustarse las distintas unidades organizacionales de la entidad**.** Para este efecto las mismas podrán ser agregadas, desagregadas, de acuerdo a su especialidad, con ámbitos de competencia claramente

definidos.

Deberá limitarse la creación de áreas organizacionales, velando que no exista duplicidad de funciones y atribuciones, tanto horizontal como verticalmente, y en sujeción a lo establecido en la Ordenanza Municipal Nº 1908/97 de 24 de Enero de 1997**.**

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

V. Establecimiento de niveles de la institución

La definición de niveles jerárquicos de la Empresa Municipal de Servicios de Aseo (EMSA), deberá sujetarse a lo establecido en el Estatuto Orgánico, reconociendo los siguientes niveles dentro de su estructura organizacional:

Niveles	Área y/o unidad organizacional
Directivo	Directorio
Ejecutivo	Gerencia General Gerencia Técnica Operativa Gerencia Administrativa Financiera
Operativo	Jefaturas

VI. Clasificación de Unidades Organizacionales y Asignación de Autoridad

Las Unidades Organizacionales en la Empresa Municipal de Servicios de Aseo (EMSA) por su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI, se clasificarán de acuerdo a los siguientes criterios:

a) Sustantivas: Cuyas funciones contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI.

   Incluye a unidades sustantivas temporales: Que cumplen funciones que contribuyen al logro de objetivos en un periodo de tiempo determinado, en

el marco de los convenios y contratos especiales que definen sus características de operación

b) Administrativas: Cuyas funciones contribuyen indirectamente al cumplimiento de los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI y prestan servicios en las unidades sustantivas para su funcionamiento.
c) De asesoramiento: Cumplen funciones de carácter consultivo y no ejercen autoridad lineal sobre las demás unidades.

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

VII. Alcance de Control

Para determinar el número de unidades bajo la dependencia directa de una unidad jerárquica superior, deberá tomarse en cuenta el Estatuto orgánico.

El nivel que corresponde a la Dirección General de la estructura central, podrá contar con un máximo de cuatro jefaturas de unidad, cuya creación deberá ser debidamente justificada y por debajo de las jefaturas de unidad no podrá crearse ningún otro nivel jerárquico inferior.

Artículo 18. COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación y coordinación organizacional comprende:

I. Definición de canales y medios de comunicación

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

a) Por el establecimiento de relaciones de autoridad línea y funcional, con carácter recíproco y que deberán ser utilizados permanentemente.
b) Por la especificación de las características de la información que se genera, la cual debe ser útil y adecuada para todos los usuarios y para el proceso de toma de decisiones.

c) Por el establecimiento de la periodicidad y el medio oral o escrito; en caso de ser escrito, deberá determinarse claramente el contenido y la forma (narrativa, estadística o gráfica) de la información a transmitir.

d) Por el tipo de información a transmitir:

i. Descendente. Cuando la información fluye de los niveles superiores de la estructura organizacional siguiendo el orden de jerarquía y el conducto regular.

Este tipo de comunicación deberá necesariamente efectuarse por escrito en forma de comunicados internos, circulares u otros instrumentos que deben establecerse previamente.

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

Esta información debe ser transmitida a través de Comunicados Internos.

Cruzada. Se da entre una unidad organizacional y otra de nivel jerárquica menor, igual o superior, es decir, el mensaje no sigue el canal descendente y/o ascendente, si no que emplea una comunicación directa a fin de lograr rapidez y comprensión en la información que se desea transmitir, por lo que es importante determinar que tipo de información será en forma cruzada.

e) La regularidad del tipo de información que se transmite, clasificando la misma considerando su importancia, destino y tipo en:

i. Información confidencial. Cuando se establezca que todo documento o asunto es confidencial y que será supervisado directamente por la autoridad ejecutiva de mayor jerarquía, manteniendo un control directo del mismo.
ii. Información rutinaria. Es la información que fluye por toda la institución y se refiere a la generada por procedimientos que se desarrollan en el cumplimiento de tareas inherentes a cada área o unidad organizacional.

II. Determinación de instancias de coordinación interna:

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

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

Las instancias de coordinación que se conformen se clasificarán en:

a) Para la conformación de consejos de la Empresa Municipal de Servicios de Aseo (EMSA) debe limitarse a lo dispuesto en la Ordenanza Municipal Nº 1908/97 de 24 de Enero de 1997 y Ordenanza Municipal 2838/2002.
b) Comités, cuya función será la de establecer acciones y procesos y procedimientos de trabajo enmarcados en los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI; podrán ser informativos, de asesoramiento o de resolución de problemas. Tendrán la potestad de recomendar soluciones y estarán conformados por personal de nivel ejecutivo y operativo. Estos comités podrán ser permanentes o temporales.
c) Comisiones, que se conformarán con el propósito de cumplir una misión específica a cuyo término se disolverán. Estos podrán estar conformados por personal de diferentes niveles de la estructura de la Empresa Municipal de Servicios de Aseo (EMSA) y pueden ser de carácter técnico o administrativo.

La creación de una instancia de coordinación interna en la Empresa Municipal de Servicios de Aseo (EMSA), cualquiera fuera ésta, deberá contar con un instrumento que establezca:

a) Las funciones específicas que debe desempeñar.
b) La unidad organizacional encargada de la instancia.
c) El carácter temporal o permanente.
d) La periodicidad de las sesiones.
e) Documentación de la evidencia de sus decisiones.

III. Definición y formalización de tipos e instancias de relación interinstitucional

Las relaciones interinstitucionales de la Empresa Municipal de Servicios de Aseo (EMSA), en el ámbito de sus competencias y funciones, son:

a) Funcionales. La Empresa Municipal de Servicios de Aseo (EMSA) ejerce autoridad funcional sobre otra en materia de su competencia y especialización

b) De Complementación. Se expresa cuando La Empresa Municipal de Servicios de Aseo (EMSA) interactúa con otra en el tratamiento de asuntos de interés compartido.

Dependiendo de su objetivo, duración y características operativas, estas relaciones deberán ser formalizadas mediante convenios específicos o Resolución Administrativa, estableciendo claramente las competencias específicas de las entidades involucradas.

Cuando la Resolución Administrativa sea considerada requisito previo a la firma de convenios, notas reversales u otros documentos contractuales, se gestionarán instrumentos jurídicos de mayor jerarquía.

Artículo 19. SERVICIO AL USUARIO

La Gerencia Administrativa Financiera, en coordinación con las demás Gerencias y unidades Organizacionales deberá generar mecanismos de orientación que faciliten las gestiones de los usuarios, como ser letreros que contengan en forma literal o gráfica del flujo de un trámite.

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

Artículo 20. FORMALIZACIÓN Y APROBACIÓN DE MANUALES

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

a) El Manual de Organización y Funciones debe contener información sobre las disposiciones legales que regulan la estructura, los objetivos y estrategias institucionales establecidos en el PEI, el organigrama, el nivel jerárquico y relación de dependencia de las unidades y áreas organizacionales, funciones inherentes a cada una de ellas, las relaciones intra e interinstitucional.

b) El Manual de Procesos y Procedimientos debe describir la denominación y objetivos del proceso, las normas de operación, la descripción del proceso y sus procedimientos, los diagramas de flujo y los formularios

Artículo 21. UNIDAD RESPONSABLE DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL

La unidad responsable de coordinar, consolidar y formalizar en un documento, todo el proceso de Diseño o Rediseño Organizacional es la Gerencia Administrativa Financiera de la Empresa Municipal de Servicios de Aseo (EMSA)**.**

Artículo 22. PERÍODO DE TIEMPO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL

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

CAPÍTULO IV
IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Artículo 23. OBJETIVO DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL

La implantación del Diseño o Rediseño Organizacional tiene por objeto la aplicación de la nueva estructura organizacional en La Empresa Municipal de Servicios de Aseo (EMSA) con la finalidad de cumplir con los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI.

Artículo 24. PLAN DE IMPLANTACIÓN

Para la implantación de la estructura organizacional obtenida como resultado del análisis y Diseño Organizacional descrito en los artículos anteriores, deberá elaborarse un plan de implantación que deberá ser aprobado por el Gerente

General, conteniendo:

a) Objetivos y estrategias de implantación. Se deberá establecer los resultados que se espera alcanzar en la implantación de la estructura organizacional adoptada, incluyendo la descripción de las actividades que se desarrollarán para alcanzar dichos objetivos.
b) Cronograma. Se deberá determinar las fechas y los plazos en que se llevarán a cabo las actividades de implantación.
c) Recursos. Se deberá definir los recursos humanos, materiales y financieros que se estimen necesarios para implantar el plan.
d) Responsables de la implantación. Se establecerán los responsables involucrados de cada unidad de La Empresa Municipal de Servicios de Aseo (EMSA).
e) Programa de difusión. Se tiene que diseñar programas de difusión y orientación mediante manuales, guías o instructivos, a fin de internalizar y/o capacitar a servidores involucrados, sobre los cambios que se van a introducir en la estructura organizacional de La Empresa Municipal de Servicios de Aseo (EMSA).
f) Seguimiento. Se deberá realizar acciones de seguimiento para realizar los ajustes necesarios en la estructura que está implantada y funcionando.

Artículo 25. REQUISITOS PARA LA IMPLANTACIÓN

Es un requisito para la implantación del Sistema de Organización Administrativa la puesta en marcha del Plan Operativo Anual, sus bases estratégicas, asimismo es fundamental contar con recursos humanos, físicos y financieros previstos.

Artículo 26. UNIDAD ORGANIZACIONAL RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL

El proceso de implantación estará dirigido, coordinado y supervisado por la Gerencia Administrativa Financiera, procederá a la implementación del Diseño Organizacional en coordinación con las demás unidades organizacionales de la entidad.

Artículo 27. PERÍODO DE TIEMPO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL

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