



**EMPRESA PÚBLICA NACIONAL ESTRATÉGICA
AGENCIA BOLIVIANA ESPACIAL**

**REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL
SISTEMA DE ORGANIZACIÓN
ADMINISTRATIVA**

ELABORADO POR LA DIRECCION
ADMINISTRATIVA FINANCIERA

ABE
Octubre 2011



La Paz, 10 NOV 2011
MEFP/VPCF/DGNGP/UNPE/Nº 2909/2011



Señor
Ing. Ivan Zambrana Cruz
Director General Ejecutivo
AGENCIA BOLIVIANA ESPACIAL
Presente.-

REF.: COMPATIBILIZACIÓN DEL RE-SOA

De mi consideración:

Doy respuesta a su nota ABE – DGE 262/2011, mediante la cual remite el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA), para su respectiva compatibilización.

Al respecto, el documento **es compatible** con las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (NB-SOA), correspondiendo a su entidad aprobar el Reglamento mediante Resolución expresa y remitir una copia a la Dirección General de Normas de Gestión Pública para su registro y archivo.

Con este motivo, saludo a usted atentamente.


Salvador Emilio Pinto Marín
Viceministro de Presupuesto y Contabilidad Fiscal
Ministerio de Economía y Finanzas Públicas

H.R.: 6-23824-R
SEPM/FQP/Álvaro Tórrez
c.c.: Arch.



CONTENIDO

CAPÍTULO I	1
DISPOSICIONES GENERALES	1
Artículo 1.- Objeto del Reglamento	1
Artículo 2.- Alcances del Reglamento	1
Artículo 3.- Base Legal	1
Artículo 4.- Aprobación y vigencia del Reglamento	1
Artículo 5.- Revisión y Actualización del Reglamento.....	2
Artículo 6.- Responsable de la Elaboración del Reglamento Específico e Implantación del Sistema de Organización Administrativa	2
Artículo 7.- Cláusula de Previsión	2
CAPÍTULO II	2
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	2
Artículo 8.- Objetivo del Proceso de Análisis Organizacional	2
Artículo 9.- Marco de Referencia para el Análisis Organizacional	2
Artículo 10.- Proceso del análisis organizacional.....	3
Artículo 11.- Análisis Coyuntural	5
Artículo 12.- Unidad Responsable del Proceso de Análisis Organizacional.....	5
Artículo 13.- Periodo de Ejecución del Proceso de Análisis Organizacional	5
CAPÍTULO III	5
PROCESO DE DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL	5
Artículo 14.- Objetivo del Proceso de Diseño o Rediseño Organizacional	5
Artículo 15.- Proceso de Diseño o Rediseño Organizacional	5
Artículo 16.- Comunicación y Coordinación Organizacional.....	9
Artículo 17.- Formalización y Aprobación de Manuales.....	11
Artículo 18.- Unidad Responsable del Diseño Organizacional	11
Artículo 19.- Período de Tiempo para la Ejecución del Proceso de Diseño Organizacional	11
CAPÍTULO IV	12
IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	12
Artículo 20.- Objetivo del Proceso de Implantación del Diseño o Rediseño Organizacional.....	12
Artículo 21.- Plan de Implantación	12
Artículo 22.- Requisitos para la Implantación.....	12
Artículo 23.- Unidad Organizacional Responsable de la Ejecución del Proceso de Implantación del Diseño o Rediseño Organizacional	12
Artículo 24.- Período de Tiempo para la Ejecución del Proceso de Implantación del Diseño o Rediseño Organizacional	13

REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

CAPÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1.- Objeto del Reglamento

El objeto del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa es establecer la normativa específica para la implantación del Sistema de Organización Administrativa en la Agencia Boliviana Espacial, disponiendo la realización de los procesos para el análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional, los encargados de estos procesos y los periodos de su realización.

Artículo 2.- Alcances del Reglamento

El presente Reglamento es de aplicación obligatoria en todas las áreas y unidades organizacionales de la Agencia Boliviana Espacial incluyendo, los programas y proyectos.

Artículo 3.- Base Legal

Constituyen la base legal del Reglamento, las siguientes disposiciones:

- a) Ley N° 1178 de 20 de julio de 1990, Ley de Administración y Control Gubernamentales, que establece los Sistemas de Administración y Control de las Entidades Públicas.
- b) Decreto Supremo N° 0423 de 10 de febrero de 2010, de creación de la Agencia Boliviana Espacial.
- c) Decreto Supremo N° 0599 de 18 de agosto de 2010, que modifica la naturaleza jurídica de la Agencia Boliviana Espacial, de Institución Pública Descentralizada a Empresa Pública Nacional Estratégica - EPNE.
- d) Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, aprobadas mediante Resolución Suprema N° 217055 de 20 de mayo de 1997.
- e) Decreto Supremo N° 23318-A de 3 de noviembre de 1992, Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública.
- f) Decreto Supremo N° 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.
- g) Otras disposiciones vigentes, relacionadas.

Artículo 4.- Aprobación y vigencia del Reglamento

El Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa deberá ser aprobado por Resolución de Directorio, previa compatibilización por el Órgano Rector.

El Reglamento deberá ser elaborado por la Dirección Administrativa Financiera.

Mientras no exista una disposición contraria o modificación a las Normas Básicas, el presente Reglamento Específico tiene vigencia y su difusión se encuentra bajo responsabilidad de la Dirección Administrativa Financiera.

Artículo 5.- Revisión y Actualización del Reglamento

La Dirección Administrativa Financiera es responsable de la revisión y actualización del RE-SOA, considerando las modificaciones a las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (NB-SOA) realizadas por el Órgano Rector, los requerimientos de los sistemas determinados por la Ley N° 1178, las recomendaciones y observaciones fundamentadas por las áreas y unidades organizacionales, la experiencia resultante de su aplicación y la dinámica administrativa, debiendo ponerlas a consideración de la Dirección General Ejecutiva.

Artículo 6.- Responsable de la Elaboración del Reglamento Específico e Implantación del Sistema de Organización Administrativa

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

La Dirección Administrativa Financiera es responsable de su elaboración, difusión, ejecución y del seguimiento de la implantación.

El análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional de la Agencia Boliviana Espacial es también responsabilidad de las áreas y unidades organizacionales que componen, Coordinadores de Programas y/o Proyectos, así como de todos los servidores públicos en su ámbito de competencia.

Las funciones de emisión de instructivos, coordinación, evaluación, seguimiento y consolidación de la ejecución de los procesos de análisis, diseño e implantación del diseño organizacional serán realizadas por la Dirección Administrativa Financiera, en coordinación con las áreas pertinentes.

Artículo 7.- Cláusula de Previsión

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

CAPÍTULO II ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Artículo 8.- Objetivo del Proceso de Análisis Organizacional

Tiene como objetivo evaluar la estructura organizacional de la Agencia Boliviana Espacial, respecto al desarrollo de sus competencias y al logro de objetivos establecidos en el POA, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo y del Plan Estratégico Institucional.

Artículo 9.- Marco de Referencia para el Análisis Organizacional

Constituye fuentes de información documental para realizar el análisis organizacional:

- a) Decreto Supremo N° 0423 de 10 de febrero de 2010 de creación de la Agencia Boliviana Espacial

- b) Decreto Supremo Nº 0599 de 18 de agosto de 2010, que establece a la Agencia Boliviana Espacial como Empresa Pública Nacional Estratégica - EPNE
- c) Resolución Suprema Nº 217055, Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa
- d) Plan Nacional de Desarrollo
- e) Plan Estratégico Institucional
- f) El Programa de Operaciones Anual de la gestión pasada y actual
- g) Seguimiento y Evaluación del Programa de Operaciones Anual
- h) El Manual de Organización y Funciones (MOF)
 - a. Manual de Procesos y Procedimientos
 - b. Informes de Auditoría
- i) Otras disposiciones vigentes, relacionadas

Artículo 10.- Proceso del análisis organizacional

El Análisis Organizacional deberá incluir el análisis retrospectivo, el análisis prospectivo y la formalización del análisis organizacional:

I.- 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 propuestos en el Programa Operativo Anual.

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

- a) La calidad de los bienes y/o servicios proporcionados por la Agencia Boliviana Espacial, respecto a las necesidades de los destinatarios, la relación costo/beneficio.
- b) La efectividad de los procesos a medirse en relación con el grado de satisfacción alcanzado de los usuarios y su orientación a los objetivos institucionales.
- c) La consistencia de las operaciones desarrolladas por áreas y unidades organizacionales, programas y proyectos, con los procesos y procedimientos determinados en el ámbito de sus competencias y nivel jerárquico.
- d) La formalización de los canales de comunicación.
- e) La información generada en cuanto a oportunidad, claridad y confiabilidad.

El análisis retrospectivo deberá realizarse en forma conjunta con el análisis de situación regulado en el Sistema de Programación de Operaciones.

Proceso

Con autorización del Director General Ejecutivo de la Agencia Boliviana Espacial, la Dirección Administrativa Financiera realizará el análisis retrospectivo, como una primera parte del Informe de Análisis Organizacional, que servirá como insumo para la formulación o ajuste del POA de la gestión.

II.- Análisis Prospectivo

Deberá evaluarse la situación futura que deberá afrontar la Agencia Boliviana Espacial para lograr los objetivos que se planteen en el Programa de Operaciones Anual de la próxima gestión, 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 tengan definidos y aprobados los objetivos del 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 Nacional de Desarrollo y el Plan Estratégico Institucional.
- 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.

Proceso

La Dirección Administrativa Financiera, considerando los resultados del análisis retrospectivo, realizará una proyección a futuro, en función a los criterios formulados, como una segunda parte del Informe del Análisis Organizacional que servirá como insumo para la formulación del POA.

III.- Resultado y Formalización del Análisis Organizacional

Los resultados y conclusiones del análisis retrospectivo y prospectivo serán formalizados en un documento de Diagnóstico Organizacional, que deberá contener 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 propuestos.
- 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 11.- 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. El Director General Ejecutivo deberá aprobar tanto el informe de análisis como la propuesta de ajuste.

Artículo 12.- Unidad Responsable del Proceso de Análisis Organizacional

La Dirección Administrativa Financiera es responsable del proceso del Análisis Organizacional, debiendo coordinar esta labor con las unidades pertinentes de la Agencia Boliviana Espacial.

El documento final del Análisis Organizacional deberá ser consolidado por la Dirección Administrativa Financiera, para su aprobación y conocimiento del Director General Ejecutivo de la Agencia Boliviana Espacial.

Artículo 13.- Periodo de Ejecución del Proceso de Análisis Organizacional

El Análisis Organizacional deberá efectuarse entre el mes de julio y agosto de cada gestión, periodo que podrá ser modificado de acuerdo a los plazos establecidos para la elaboración del POA, o de acuerdo a requerimiento.

CAPÍTULO III PROCESO DE DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Artículo 14.- Objetivo del Proceso de Diseño o Rediseño Organizacional

Tiene por objeto diseñar y/o ajustar la estructura organizacional de la Agencia Boliviana Espacial, con base en las recomendaciones del análisis organizacional y/o a los objetivos y atribuciones planteados en el Decreto Supremo N° 0423 de creación de la Agencia Boliviana Espacial, el Plan Nacional de Desarrollo y en el Plan Estratégico Institucional.

Los resultados que se obtengan del proceso de diseño o rediseño organizacional, deberán permitir a la Agencia Boliviana Espacial, adoptar una estructura organizacional apropiada y dimensionada adecuadamente para alcanzar los objetivos de gestión y satisfacer las necesidades de sus usuarios.

Artículo 15.- Proceso de Diseño o Rediseño Organizacional

- I.- El proceso de diseño o rediseño organizacional, comprende:
- a) Identificación de los usuarios de la empresa y las necesidades de servicio.
 - b) Identificación y evaluación de los productos y servicios prestados.
 - c) Diseño y/o rediseño de los procesos, resultados e indicadores.
 - d) Identificación de unidades y conformación de áreas organizacionales que llevarán a cabo las operaciones especificando su ámbito de competencia.
 - e) Establecimiento de los niveles jerárquicos de la institución.
 - f) Clasificación de Unidades Organizacionales.

- g) Alcance de Control.
- h) Unidades desconcentradas

a) Identificación de los usuarios de la empresa y las necesidades de servicio

Se considera usuario a toda persona natural o jurídica que utilice los productos y/o servicios que se desarrollan en la Agencia Boliviana Espacial de acuerdo al ámbito de su competencia, establecido en el Decreto Supremo N° 0423, su Estatuto Orgánico, el Programa Operativo Anual y otras disposiciones legales relacionadas y conexas.

Los usuarios identificados podrán ser:

- Usuarios internos, constituidos por las áreas y/o unidades organizacionales de la Agencia Boliviana Espacial.
- Usuarios externos, constituidos por el público en general, personas naturales y jurídicas, actores sociales, cooperación internacional y otras instituciones relacionada, que contraten los servicios de la Agencia Boliviana Espacial.

b) Identificación de los servicios que satisfacen las necesidades

Se elaborará un detalle de los productos y/o servicios que la Agencia Boliviana Espacial brindará, priorizando los mismos de acuerdo a los objetivos estratégicos y de gestión definidos por la Agencia Boliviana Espacial.

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

En esta etapa se procederá al diseño de los procesos necesarios para la generación de productos de la Agencia Boliviana Espacial, que coadyuven al logro de los objetivos y satisfagan las necesidades de los usuarios identificados.

El diseño de los procesos será formalizado en el Manual de Procesos y Procedimientos, buscando simplificar y optimizar aquellas que están dirigidas a satisfacer a sus usuarios.

Se procederá al diseño de los procesos o procedimientos en forma general, de acuerdo a los requerimientos de la Agencia Boliviana Espacial.

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

El contenido de un proceso debe describir la secuencia lógica de las distintas operaciones de que se compone, señalando: quién lo hace, qué se hace, cómo se hace, cuándo se hace y cuánto tiempo tarda en realizarse la operación.

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

- Ordenamiento lógico y secuencial de las tareas necesarias para llevar a cabo la operación.
- Identificación las direcciones generales, unidades programas, proyectos, responsables de ejecutar las operaciones estandarizadas.

- Identificación de la unidad responsable de la ejecución de cada tarea.
- Diseñar, formularios u otras formas de registros, posibles de ser impresos.
- Identificar en forma concreta los resultados objetivamente verificables.

d) Identificación y conformación de áreas y unidades organizacionales:

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

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

e) Establecimiento de niveles jerárquicos de la institución

La definición de niveles jerárquicos de la Agencia Boliviana Espacial, obedecerá a lo establecido en el Decreto Supremo N° 0423 y a la Resolución Ministerial N° 001 donde se resuelve aprobar la Escala Salarial y la Estructura de Cargos de la Agencia Boliviana Espacial, en su condición de Empresa Pública Nacional Estratégica – EPNE, reconociendo los siguientes niveles jerárquicos dentro de su estructura organizacional:

- i. **Nivel Directivo:** en el cual proponen políticas para el desarrollo, uso y explotación del espacio ultraterrestre con fines pacíficos, **aprueban** la política general de la ABE, reglamentos internos, presupuesto y sus modificaciones, la apertura de oficinas en el interior y exterior, la estructura orgánica y la escala salarial, la ejecución presupuestaria y otras actividades relativas a las funciones de la Agencia Boliviana Espacial, en el marco del Artículo 9° del Decreto Supremo N°0423.

Corresponde a este nivel el Directorio de la Agencia Boliviana Espacial.

- ii. **Nivel Superior:** en el cual se toman decisiones para el funcionamiento óptimo de la Agencia Boliviana Espacial de acuerdo a los lineamientos definidos en el nivel directivo y a lo señalado en el D.S. N° 0423.

Corresponden a este nivel: La Dirección General Ejecutiva

- iii. **Nivel Ejecutivo:** en el cual se aplican las políticas para el funcionamiento óptimo de la Agencia Boliviana Espacial de acuerdo a los lineamientos definidos en el nivel superior y a lo señalado en el D.S. N° 0423.

Corresponden a este nivel: Las Direcciones de Área.

- iv. **Nivel Operativo:** donde se ejecutan las operaciones de la Agencia Boliviana Espacial.

Corresponden a este nivel: las unidades técnicas, profesionales y personal de apoyo.

NIVELES JERÁRQUICOS	ÁREA Y/O UNIDAD ORGANIZACIONAL
Nivel Directivo	El Directorio de la Agencia Boliviana Espacial está conformada por un representante de los Ministerios de: - Obras Públicas, Servicios y Vivienda - Economía y Finanzas Públicas - Defensa - Planificación del Desarrollo y - Relaciones Exteriores
Nivel Superior	- Dirección General Ejecutiva
Nivel Ejecutivo	- Dirección Administrativa Financiera - Dirección de Ingeniería
Nivel Operativo	- Unidades profesionales, técnicas y de apoyo

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

f) Clasificación de Unidades Organizacionales:

Las unidades organizacionales de la Agencia Boliviana Espacial se clasificarán de acuerdo a los siguientes criterios:

- a. *Sustantivas:* Cuyas funciones contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos de la institución.
- b. *Administrativas:* Cuyas funciones contribuyen indirectamente al cumplimiento de los objetivos de la institución 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.
- d. *Unidades sustantivas temporales:* Son las que cumplen funciones que contribuyen al logro de los objetivos en un periodo de tiempo perentorio, en el marco de convenios y contratos especiales, que definen sus características de operación.

A cada unidad organizacional deberá asignarse la autoridad lineal y/o funcional necesaria para la gestión de las operaciones asignadas según su jerarquía, según corresponda.

Asimismo, deberá definirse la dependencia jerárquica de la unidad en función a las características de sus operaciones.

g) Alcance de Control

Con el objeto de lograr un eficiente alcance de control, el número de unidades y equipos de trabajo dependientes de otras unidades organizacionales, será:

- En la Dirección General Ejecutiva: Direcciones de Área.
- En las Direcciones de Área de un máximo de cuatro unidades organizacionales.

En tal sentido, la definición de la estructura organizacional considerará la naturaleza, complejidad e importancia de las funciones de cada unidad.

En caso de surgir una nueva actividad se contemplará como primera alternativa su asignación a una de las unidades existentes, considerando para ello la naturaleza de las acciones de esta.

h) Unidades desconcentradas

Es una dependencia de la estructura a la que se delega la necesaria capacidad decisoria y operativa en unidades administrativas, ubicadas en diferentes puntos geográficos del país, para facilitar y agilizar la solución de asuntos de su competencia, prestando un mejor servicio a los usuarios, en términos de costo, oportunidad y calidad.

La creación de las Unidades Desconcentradas deberá ser aprobada por Resolución de Directorio, en base a una justificación técnica y económica, objetivos definidos, ámbito de competencia, funciones específicas y grado de autoridad, realizado por la Dirección Administrativa Financiera con visto bueno del Director General Ejecutivo de la Agencia Boliviana Espacial.

i) Unidades organizacionales para programas y proyectos

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

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

La creación de estos programas y proyectos deberán ser autorizados y aprobados por instancias correspondientes en base a un informe técnico que establezca los objetivos, ámbito de competencia, organización interna, funciones específicas y los niveles de coordinación y financiamiento de estos programas y proyectos.

Artículo 16.- Comunicación y Coordinación Organizacional

La comunicación y coordinación organizacional comprende:

- a) La definición de canales y medios de comunicación, entre las áreas y/o unidades organizacionales que componen la Agencia Boliviana Espacial.
 - Los canales de comunicación formal, se establecerán a través de las relaciones de autoridad de línea y funcional, las cuales tendrán carácter recíproco y deberán ser utilizadas permanentemente.

- Se especificarán las características de la información que se genera, la cual debe ser útil y adecuada para todos los usuarios y para el proceso de la toma de decisiones.
 - Se establecerán: la periodicidad y el medio oral o escrito, si es escrito, se determinará claramente el contenido y la forma (narrativa, estadística o gráfica) de la información a transmitir.
 - Según el tipo de información a transmitir, los canales y medios de comunicación serán:
 - *Descendente*.- Entendiéndose por tales, los que se utilizan cuando la comunicación fluye de los niveles superiores de la estructura organizacional hacia los niveles inferiores, siguiendo el orden de jerarquía y el conducto regular.
 - *Ascendente*.- Cuando la comunicación fluye de los niveles inferiores de la estructura organizacional para los niveles superiores, respetando el orden jerárquico y siguiendo el conducto regular.
 - *Cruzada*.- La comunicación cruzada se da entre una unidad organizacional y otra de nivel jerárquico menor, igual o superior, es decir, el mensaje no sigue el conducto regular, sino que emplea una comunicación directa a fin de lograr rapidez y comprensión en la información que se desea transmitir. Se debe determinar qué tipo de información será en forma cruzada.
 - El tipo de información que se transmite regularmente se clasificará considerando su importancia, destino y tipo en:
 - *Información confidencial*.- Se establecerá que todo documento o asunto confidencial, sea supervisado directamente por la autoridad ejecutiva de mayor jerarquía, manteniendo un control directo del mismo.
 - *Información rutinaria*.- Es la información que fluye por toda la organización y se refiere a la generada por los procedimientos que se desarrollan en el cumplimiento de las tareas inherentes a cada unidad funcional.
- b) Determinación de instancias de coordinación interna: Las instancias de coordinación se crearán para el tratamiento de asuntos, entre áreas o unidades organizacionales conformando equipos de trabajo. Dependiendo de las funciones asignadas pueden clasificarse en:
- Comités: Son equipos de trabajo creados para el cumplimiento de funciones como ser guiar y dar consejo, con la potestad de recomendar soluciones. Estos pueden tener carácter:
 - Informativo, de asesoramiento o de resolución de problemas.
 - Ejecutivos, que podrán presentar sus sugerencias en materia administrativa y estarán conformados por miembros pertenecientes al nivel ejecutivo de la Empresa.
 - Especiales, se conforman para realizar un trabajo concreto, es decir, no tratan asuntos rutinarios.
 - Mixto, se conforman para coordinar las actividades de dos o más comités.
- Con relación al tiempo de vigencia pueden ser permanentes o transitorios.
- Comisiones: Se crearán con el objeto de cumplir una misión específica, al término de la cual se disolverán en forma inmediata.

Todas estas instancias deben contar con los instrumentos legales para su creación en el cual se establecerá:

- El objetivo de la instancia de coordinación;
 - Las funciones específicas;
 - La unidad encargada de la instancia;
 - El carácter temporal o permanente;
 - La periodicidad de las sesiones.
- c) Definición y formalización de tipos e instancias de relación interinstitucional

Las relaciones interinstitucionales de la Agencia Boliviana Espacial, en el ámbito de sus competencias y funciones, pueden ser de complementación, cuando la Agencia Boliviana Espacial interactúa con otra entidad en el tratamiento de asuntos de interés compartido.

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

Artículo 17.- 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 expresa.

- a) El Manual de Organización y Funciones debe contener información sobre las disposiciones legales que regulan la estructura, los objetivos institucionales, el organigrama, el nivel jerárquico y relación de dependencia de las unidades y áreas organizacionales, funciones inherentes a cada una de las ellas, las relaciones intra e interinstitucional.
- a) El Manual de Procesos y Procedimientos debe describir la denominación y objetivo del proceso, las normas de operación, la descripción del proceso y sus procedimientos, los diagramas de flujo y formularios.

Artículo 18.- Unidad Responsable del Diseño Organizacional

La unidad responsable de coordinar, consolidar y formalizar en un documento, todo el proceso de diseño o rediseño organizacional es la Dirección Administrativa Financiera en coordinación con la Dirección General Ejecutiva de la Agencia Boliviana Espacial.

Artículo 19.- Período de Tiempo para la Ejecución del Proceso de Diseño Organizacional

El proceso de diseño o rediseño organizacional se iniciará en julio y deberá finalizar como máximo en agosto de la misma gestión, coincidiendo con la preparación del Programa Operativo Anual de la entidad, que requerirá de una estructura organizacional ajustada a sus necesidades y procesos para que tal estructura funcione. En caso de que este proceso sea producto de un análisis de coyuntura, se realizará de acuerdo al cronograma establecido por la Dirección Administrativa Financiera.

CAPÍTULO IV

IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Artículo 20.- Objetivo del Proceso de Implantación del Diseño o Rediseño Organizacional

La implantación del diseño o rediseño organizacional tiene por objeto la aplicación de las medidas de mejoramiento administrativo de la estructura organizacional en la Agencia Boliviana Espacial, con la finalidad de cumplir con los objetivos definidos en el Programa de Operaciones Anual aprobado.

Artículo 21.- 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 es el proceso mediante el cual se ajusta la estructura organizacional en la Agencia Boliviana Espacial, de forma que ésta se ajuste al POA y que deberá contar con la participación de los niveles, ejecutivo y operativo de acuerdo a sus funciones, debiendo ser aprobado por la Dirección General Ejecutiva (MAE), 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 Agencia Boliviana Espacial.
- e) *Programa de difusión:* Se deberá diseñar programas de difusión y orientación mediante manuales, guías o instructivos, con el fin de difundir los cambios que se puedan introducir en la estructura organizacional de la Agencia Boliviana Espacial.
- f) *Seguimiento:* Deberá realizarse acciones de seguimiento para realizar los ajustes necesarios en la estructura que está implantada y funcionando, cuando corresponda.

Artículo 22.- Requisitos para la Implantación

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

Artículo 23.- 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 Dirección Administrativa Financiera, procederá a la implementación del diseño organizacional en coordinación con unidades organizacionales de la entidad.

Artículo 24.- 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 máximo hasta el primer bimestre del año, tomando en cuenta que el proceso de análisis y el diseño organizacional es parte del análisis de situación y del entorno en el marco de formulación y elaboración del POA.

La implantación podrá proporcionar los elementos para realizar cambios en el Programa Operativo Anual, cuando corresponda, conforme lo establecen las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones.