



**REGLAMENTO ESPECÍFICO  
DEL SISTEMA DE  
ORGANIZACIÓN  
ADMINISTRATIVA**

**RE - SOA**

**TRANSPORTES AEREOS  
BOLIVIANOS**

**DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION Y DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL**

**RESOLUCION ADMINISTRATIVA DE APROBACION DEL REGLAMENTO  
ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

**R.A.A.NB-SOA. TAB No. 001/2015**

G.G. La Paz, 16 de Octubre de 2015

**VISTOS Y CONSIDERANDO:**

Que, la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, en su Artículo 3° prevé que los Sistemas de Administración y Control se aplicarán en todas las entidades del Sector Público sin excepción.

Que, el Artículo 21 del Decreto Supremo N° 15091 de 07 de Noviembre de 1977, Decreto de Creación de TRANSPORTES AÉREOS BOLIVIANOS otorga entre otras atribuciones al Gerente General, facultades para organizar y dirigir las actividades administrativas, técnico operativas y económicas de la Empresa.

Que las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa aprobadas por Resolución de Suprema N°. 217055 de 20/05/1997. Disponen que el Sistema de Organización Administrativa es el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del Plan Estratégico Institucional, y del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

Que el inc. b., numeral 5 de las NB-SOA aprobadas por Resolución de Suprema N°. 217055 de 20/05/1997, establece que cada entidad del Sector Público elaborará, en el marco de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, su Reglamento Específico para la implantación del Sistema, el mismo que debe ser compatibilizado por el órgano rector.

Que, el órgano rector a través de oficio MEFP/PCF/DGNGP/UNPE/N°1747/2015 de 12 de octubre de 2015, ha concluido que el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa presentado por Transportes Aéreos Bolivianos es compatible con las NB-SOA.

BOLIVIA

La Paz

Tel: 591-2-2317454

Fax: 591-2-2317460

Av. Montes N° 734

Terminal FAB • 2do. piso

El Alto

Tel: 591-2-2121837

Terminal Internacional

El Alto

Santa Cruz

Tel: 591-3-3852018

Terminal Internacional

Via Viva

Cochabamba

Tel: 591-4-4591033

Fax: 591-4-4590990

Av. Gálvez N° 1691

Terminal FAB • Aeropuerto

USA

Miami

Tel: 305-591-1965

Fax: 305-591-2241

1601 N.W. 78 Av.

Miami FL 33126

Unas gratis

800-100-110

Toll Free

1-877-822-9318



" Tu carga y tu confianza, en alas Bolivianas "



Que corresponde emitir la Resolución expresa de aprobación del reglamento específico SOA debidamente compatibilizado, que sirva para el análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional de TAB.

**POR TANTO:**

**EL GERENTE GENERAL DE TRANSPORTES AÉREOS BOLIVIANOS, EN USO DE SUS ESPECÍFICAS ATRIBUCIONES:**

**RESUELVE:**

**PRIMERO.-** Disponer la Aprobación del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA) de Transportes Aéreos Bolivianos, en sus IV Capítulos y 25 Artículos, compatibilizado con las NB-SOA de acuerdo a conclusión de la Dirección General de Normas de Gestión Pública – MEFP.

**SEGUNDO.-** El Reglamento Específico aprobado entrará en vigencia a partir del día siguiente hábil a la fecha de la presente Resolución para dar inicio al proceso de implantación.

**TERCERO.-** El Departamento de Planificación y la Gerencia Administrativa Financiera de TAB, quedan encargadas de la ejecución y cumplimiento de la presente Resolución, así como de la difusión del RE-SOA-TAB a todas las áreas de la empresa.

**CUARTO.-** Remítase una copia de la Resolución a Asesoría Jurídica para su archivo correspondiente.

**REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE**



Cnl. DAEN Martín Guido Hernani López

**GERENTE GENERAL DE TRANSPORTES AÉREOS BOLIVIANOS**

BOLIVIA

La Paz:

Tel: 591-2-2317454

Fax: 591-2-2317460

Av. Morner N° 734

Comercio PAB • 2do. piso

El Alto:

Tel: 591-2-2121837

Terminal Internacional

El Alto:

Santa Cruz:

Tel: 591-3-3852018

Terminal Internacional

Via Vía

Cochabamba:

Tel: 591-4-4591033

Fax: 591-4-4590990

Av. Gálvez N° 1691

Edif. P.B. Z. Aeropuerto

USA

Miami:

Tel: 305-591-1965

Fax: 305-591-2241

1601 N.W. 70 Av.

Miami Fl. 33126

Línea gratuita:

800-100-110

Toll free:

1-877-822-9318







Ministerio de  
**ECONOMÍA**  
y  
**FINANZAS PÚBLICAS**  
ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

La Paz, **12 OCT 2015**  
MEFP/VPCF/DGNGP/UNPE/N° 1747/2015

Señor  
Cnl. DAEN Guido Hernani López  
**GERENTE GENERAL**  
**TRANSPORTE AÉREOS BOLIVIANOS**  
Presente.-

REF.: COMPATIBILIZACIÓN DEL RE-SOA

De mi consideración:

Por la presente doy respuesta a su nota G.G. SECC.STRIA. TAB. N° 410/15, mediante la cual remite el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA), para su compatibilización.

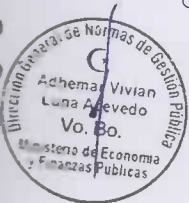
Al respecto, comunico a usted que el RE-SOA presentado es **compatible** con las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (NB-SOA), por tanto, corresponde a su entidad aprobar el RE-SOA mediante Resolución Expresa y remitir una copia a la Dirección General de Normas de Gestión Pública, para su registro y archivo.

Sin otro particular, saludo a usted atentamente.

**Franz Roberto Quisbert Parra**  
Director General de Normas de Gestión Pública  
Ministerio de Economía y Finanzas Públicas



H.R.: 6-29266-R  
FQP/KHV/A. Luna  
C.c.: Arch.



## INDICE

### **CAPITULO I**

#### **ASPECTOS GENERALES**

Artículo 1º Objeto del Reglamento Específico.....	1
Artículo 2º Alcance del Reglamento Específico.....	1
Artículo 3º Base Legal.....	1
Artículo 4º Aprobación y Vigencia del Reglamento Específico.....	2
Artículo 5º Revisión y Actualización del Reglamento Específico .....	2
Artículo 6º Responsable de la elaboración e Implantación del Reglamento Específico.....	2
Artículo 7º Clausula de Previsión .....	3

### **CAPITULO II**

#### **PROCESO DE ANALISIS ORGANIZACIONAL**

Artículo 8º Objetivo del Proceso de Análisis Organizacional .....	4
Artículo 9º Marco de Referencia para el Proceso del Análisis Organizacional .....	4
Artículo 10º Proceso del Análisis Organizacional.....	4
I. Análisis Retrospectivo .....	5
II. Análisis Prospectivo.....	5
III. Resultados y Formalización del Análisis Organizacional.....	6
Artículo 11º Análisis Coyuntural.....	7
Artículo 12º Área responsable del Proceso de Análisis Organizacional.....	7
Artículo 13º Periodo de ejecución del proceso de análisis organizacional.....	7

### **CAPITULO III**

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

Artículo 14º Objetivo del Proceso de Diseño o Rediseño Organizacional .....	8
Artículo 15º Proceso de Diseño o Rediseño Organizacional.....	8
I. Identificación de usuarios y servicios.....	8
II. Identificación y Evaluación de los Servicios prestados.....	9
III. Diseño o Rediseño de Procesos, Resultados e Indicadores .....	9
IV. Identificación de Unidades y conformación de Áreas Organizacionales .....	10
V. Establecimiento de Niveles Jerárquicos.....	10
VI. Clasificación de Unidades Organizacionales.....	10
VII. Alcance de Control.....	11
Artículo 16º Comunicación y Coordinación Organizacional .....	11
I. Definición de Canales y Medios de Comunicación.....	11
II. Determinación de Instancias de Coordinación Interna.....	12
Artículo 17º Servicios al Usuario .....	13
Artículo 18º Formalización y Aprobación de Manuales.....	13
Artículo 19º Unidad responsable del proceso de Diseño Organizacional .....	14
Artículo 20º Periodo de tiempo para la ejecución del Diseño o Rediseño Organizacional.....	14



**REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA TRANSPORTES AÉREOS BOLIVIANOS**

Fecha:30/09/15

**CAPITULO IV**

**PROCESO DE IMPLANTACION DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL**

Artículo 21º Objetivo del Proceso de Implantación del Diseño o Rediseño Organizacional.....	15
Artículo 22º Plan de implantación .....	15
I. Objetivo y Estrategias de Implantación.....	15
II. Cronograma de actividades.....	15
III. Recursos.....	15
IV. Responsables de la Implantación.....	16
V. Programas de Capacitación y Difusión.....	16
VI. Seguimiento.....	16
Artículo 23º Requisitos para la implantación .....	16
Artículo 24º Unidad responsable de la ejecución del Proceso de Implantación .....	16
Artículo 25º Periodo de tiempo para la ejecución del Proceso de Implantación .....	17

# REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

## CAPITULO I

### ASPECTOS GENERALES

#### **Artículo 1º. Objeto del Reglamento Específico.**

El Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (SOA) de Transportes Aéreos Bolivianos (TAB), es un instrumento técnico operativo que establece la normativa específica, para su implantación dentro de la Empresa, realizando los procesos de análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional, a través de procedimientos, criterios, plazos y responsables de los procesos y periodos de su realización.

#### **Artículo 2º. Alcance del Reglamento Específico.**

El presente Reglamento Especifico es de aplicación y cumplimiento obligatorio para todas las áreas y unidades organizacionales de Transportes Aéreos Bolivianos, así como para todos y cada uno de los servidores públicos sin distinción de jerarquía.

#### **Artículo 3º. Base Legal.**

Constituye el sustento legal para el presente Reglamento Específico, las siguientes disposiciones:

- Ley No. 1178 de “Administración y Control Gubernamentales” del 20 de julio de 1990.
- Decreto Supremo No. 15091 de “Creación de Transportes Aéreos Bolivianos” del 07 de noviembre de 1977.
- Normas Básicas del “Sistema de Organización Administrativa”, aprobado mediante Resolución Suprema No. 217055 del 20 de mayo de 1997.

- Decreto Supremo No. 23318-A “Reglamento de la Responsabilidad por la Función Publica” de 3 de noviembre de 1992.
- Decreto Supremo No. 263237 que modifica los artículos 12, 14 al 16, 18, 21 al 31 y 67 del “Reglamento de Responsabilidades por la Función Publica” de 29 de junio de 2001.
- Decreto Supremo No. 239 de “Calificación a Transportes Aéreos Bolivianos, como Empresa Pública Nacional Estratégica” del 05 de agosto de 2009.

#### **Artículo 4º. Aprobación y Vigencia del Reglamento Específico.**

La aprobación del Reglamento Específico, será efectuada mediante Resolución Administrativa emitida por la MAE, previa compatibilización con el Ministerio de Economía y Finanzas Publicas, órgano Rector del Sistema de Organización Administrativa.

En tanto, no existan disposiciones contrarias o modificación a las Normas Básicas, el presente Reglamento Específico tiene vigencia y su difusión se encuentra bajo responsabilidad del Departamento de Planificación y Desarrollo Organizacional.

#### **Artículo 5º. Revisión y Actualización del Reglamento Específico.**

El presente Reglamento Específico, será analizado y actualizado por el Departamento de Planificación y Desarrollo Organizacional una vez al año, en función a los resultados obtenidos por su aplicación; o cuando existan modificaciones en la estructura organizacional y/o en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.

#### **Artículo 6º. Responsable de la elaboración e Implantación del Reglamento Específico.**

La Máxima Autoridad Ejecutiva de Transportes Aéreos Bolivianos, es responsable de la implantación del presente Reglamento Específico, de acuerdo al Artículo 27 de la Ley de “Administración y Control Gubernamentales” No. 1178.



El análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional de Transportes Aéreos Bolivianos, es también responsabilidad del Jefe del Departamento de Planificación y Desarrollo Organizacional, en coordinación con el Jefe del Departamento de Relaciones Publicas, las áreas organizacionales involucradas así como de todo el personal de Transportes Aéreos Bolivianos, en su ámbito de competencia.

El Departamento de Planificación y Desarrollo Organizacional de Transportes Aéreos Bolivianos, es responsable de su ejecución y del seguimiento de la implantación del presente Reglamento Específico.

**Artículo 7º. Clausula de Previsión.**

En caso de que el Reglamento Específico del sistema de Organización Administrativa de TAB., presente omisiones, contradicciones y/o diferencias en su interpretación, estas serán solucionadas en los alcances y previsiones de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (SOA), aprobadas mediante Resolución Suprema No. 217055 de 20 de mayo de 1997.

## CAPITULO II

### PROCESO DE ANALISIS ORGANIZACIONAL

#### **Artículo 8º. Objetivo del Proceso de Análisis Organizacional.**

El Proceso de Análisis Organizacional tiene el objetivo de evaluar si la estructura organizacional de Transportes Aéreos Bolivianos, se ha convertido en un medio eficaz, que ha contribuido al logro de los objetivos propuestos en el Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual de Transportes Aéreos Bolivianos, respecto al desarrollo de sus competencias.

#### **Artículo 9º. Marco de Referencia para el Proceso del análisis Organizacional.**

El Marco de Referencia para este proceso, son las siguientes disposiciones:

- Decreto Supremo No. 15091 de “Creación de Transportes Aéreos Bolivianos” del 07 de noviembre de 1977.
- Normas Básicas del “Sistema de Organización Administrativa”, aprobado mediante Resolución Suprema No. 217055 del 20 de mayo de 1997.
- Plan de Desarrollo Sectorial.
- Plan Estratégico Institucional 2015 - 2019.
- El Programa de Operaciones Anual vigente y de la gestión pasada.
- El Manual de Organización y Funciones.
- El Manual de Procesos y Procedimientos.
- Informes de Auditoria Interna.

#### **Artículo 10º. Proceso del Análisis Organizacional.**

Dentro del Proceso del Análisis Organizacional, se debe efectuar el Análisis Retrospectivo, el Análisis Prospectivo y su correspondiente formalización.

## I. Análisis Retrospectivo.

Este análisis permite efectuar la evaluación cuantitativa y cualitativa de los resultados alcanzados en la gestión pasada, respecto a lo programado, determinando si la estructura organizacional, ha contribuido al logro de los objetivos propuestos en el Programa de Operaciones Anual, en relación al Plan Estratégico Institucional de Transportes Aéreos Bolivianos.

Los criterios a ser tomados en cuenta para el análisis, son los siguientes:

- a) Identificar cuáles son los servicios proporcionados por Transportes Aéreos Bolivianos respecto a las necesidades de los clientes y con qué calidad se prestan estos servicios en relación al costo/beneficio.
- b) Comprobar si la efectividad de nuestros servicios, ha satisfecho las necesidades de los clientes, de acuerdo a los objetivos institucionales.
- c) Evidenciar la consistencia de las operaciones desarrolladas por todas las áreas organizacionales, con los procesos y procedimientos determinados en el ámbito de sus competencias y nivel jerárquico.
- d) Evidenciar si los canales de comunicación tienen fluidez y rapidez dentro la estructura organizacional.
- e) Observar si la Información generada por las diferentes áreas de Transportes Aéreos Bolivianos, tiene claridad, confiabilidad y oportunidad.

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

## II. Análisis Prospectivo.

El análisis Prospectivo nos permite evaluar la situación futura de Transportes Aéreos Bolivianos, en relación a los objetivos definidos y programados en el Programa de Operaciones Anual de la siguiente gestión; para detectar si existe la necesidad de realizar ajustes o cambios a la estructura organizacional.

Los criterios que deben ser tomados en cuenta para este análisis, son los siguientes:

- a) Observar si los objetivos estratégicos formulados en el Plan Sectorial de Desarrollo, están relacionados con el Plan Estratégico Institucional (PEI) de Transportes Aéreos Bolivianos.
- b) Estar enmarcados en el Presupuesto de Recursos y Gastos programados.
- c) Debe ser multidimensional, en el análisis de las tendencias globales, locales y regionales en relación a los servicios ofrecidos por Transportes Aéreos Bolivianos.
- d) Debe ser multisectorial, en el análisis de los impactos de desarrollo social, económico y tecnológico del país, en relación con Transportes Aéreos Bolivianos.

### III. Resultados y Formalización del Análisis Organizacional.

En base a los resultados obtenidos anteriormente, se deberá formalizar en un informe completo a la Máxima Autoridad Ejecutiva de Transportes Aéreos Bolivianos, que contenga las recomendaciones precisas para la toma de decisiones sobre los siguientes aspectos:

- a) En función al logro de los objetivos propuestos; crear, suprimir, adecuar, reubicar o fusionar unidades o áreas organizacionales.
- b) Optimización de los canales y medios de comunicación interna, de acuerdo a las relaciones de autoridad de línea y funcional.
- c) Redefinir las instancias de coordinación interna y de relación interinstitucional.
- d) De acuerdo a los resultados obtenidos, rediseñar procesos.

### **Artículo 11º. Análisis Coyuntural.**

La estructura organizacional, también podrá ser ajustada, cuando sea necesario, a través del Análisis Coyuntural, a fin de responder a cambios del entorno que afecten el ejercicio de la gestión y/o al cumplimiento de los objetivos. La Máxima Autoridad Ejecutiva deberá aprobar tanto el informe de análisis, como la propuesta de ajuste.

### **Artículo 12º. Área responsable del Proceso de Análisis Organizacional.**

El Departamento de Planificación y Desarrollo Organizacional, es responsable del proceso del Análisis Organizacional, en coordinación directa con las unidades funcionales involucradas; podrá requerir a la Máxima Autoridad Ejecutiva de Transportes Aéreos Bolivianos, la contratación de terceros, si fuese necesario.

El documento final del Análisis Organizacional, deberá consolidado por el Departamento de Planificación y Desarrollo Organizacional, para su aprobación por la Máxima Autoridad Ejecutiva de Transportes Aéreos Bolivianos.

### **Artículo 13º. Periodo de ejecución del proceso de análisis organizacional.**

El espacio de tiempo que demandara realizar este proceso será, hasta el mes de mayo de cada gestión, periodo que puede ser modificado de acuerdo a los plazos establecidos para la elaboración del POA.



## CAPITULO III

### PROCESO DE DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL

#### **Artículo 14º. Objetivo del Proceso de Diseño o Rediseño Organizacional.**

El Diseño o Rediseño Organizacional, consiste en ajustar la estructura organizacional de Transportes Aéreos Bolivianos, de acuerdo a los resultados y recomendaciones obtenidos en el proceso de análisis organizacional, así como establecer los procesos de las unidades organizacionales y los mecanismos a utilizar en el flujo de información.

En función a los resultados que se obtengan en este proceso de diseño o rediseño organizacional, Transportes Aéreos Bolivianos, deberá adoptar una estructura organizacional apropiada y bien dimensionada, con el fin de alcanzar los objetivos de gestión y permitir satisfacer las necesidades de los usuarios.

#### **Artículo 15º. Proceso de Diseño o Rediseño Organizacional.**

Las etapas a ser tomados en cuenta en este proceso son los siguientes:

##### **I. Identificación de usuarios y servicios.**

Se debe identificar claramente sobre el tipo de usuario que atiende cada unidad organizacional, ya sea interna o externa, en relación a los diferentes servicios de transporte de carga, establecidos por Transportes Aéreos Bolivianos, identificando sus requerimientos. También, se deben establecer características específicas de cada servicio otorgado, para crear nuevos servicios o rediseñar los existentes, en función a los objetivos de gestión y necesidad de los usuarios.

Los usuarios internos son constituidos por todo el personal de Transportes Aéreos Bolivianos.

Las instituciones o clientes que requieren nuestros servicios de transporte de carga a nivel nacional o internacional, se constituyen en los usuarios externos de Transportes Aéreos Bolivianos.

## **II. Identificación y Evaluación de los Servicios prestados.**

Se debe identificar las características específicas de cada servicio prestado a los usuarios internos y externos para su evaluación, en relación a su demanda, para efectuar los ajustes necesarios, de acuerdo a los objetivos estratégicos y de gestión de Transportes Aéreos Bolivianos.

## **III. Diseño o Rediseño de Procesos, Resultados e Indicadores.**

La apertura de nuevos medios en el flujo de información o la apertura de nuevos servicios, dará lugar al diseño o rediseño de procesos que debe dar como resultado la generación de nuevos servicios, que coadyuven a logro de los objetivos y satisfagan las demandas de los usuarios de Transportes Aéreos Bolivianos.

Para el Diseño o Rediseño Organizacional, se debe seguir las siguientes modalidades:

- a)** Cuando la ejecución de la operación no sea rutinaria y no requiera un procedimiento específico, estableciéndose en el nivel de operaciones grandes.
- b)** Cuando la ejecución de la operación sea de carácter rutinario y requiera un procedimiento específico y estandarizado, estableciéndose en el nivel de operación menor.

De acuerdo a los resultados y recomendaciones obtenidas en el Proceso de Análisis Organizacional, pueden eliminarse operaciones ineficientes o duplicadas.

#### **IV. Identificación de Unidades y conformación de Áreas Organizacionales.**

De los procesos identificados, se debe establecer y/o ajustar las distintas unidades organizacionales, sujeto a las operaciones que componen los diferentes procesos, para el logro de los servicios ofrecidos por Transportes Aéreos Bolivianos y a la identificación de los usuarios y sus necesidades.

Asimismo, en la creación de áreas organizacionales, se debe evitar la duplicación y dispersión de funciones así como de atribuciones, en sujeción a la norma de creación de Transportes Aéreos Bolivianos, tanto horizontal como vertical, obteniendo procesos favorables a Transportes Aéreos Bolivianos. También se debe regular la fusión o agrupación de unidades que guarden relación entre sí.

#### **V. Establecimiento de Niveles Jerárquicos.**

La estructura organizacional estará compuesta de los siguientes niveles jerárquicos.

Nivel Directivo: Conformado por el Directorio y Gerencia General.

Nivel Ejecutivo: Conformado por todas las Gerencias de TAB.

Nivel Operativo: Conformado por todos los Departamentos, Secciones, Subsecciones y Áreas dependientes.

#### **VI. Clasificación de Unidades Organizacionales.**

Transportes Aéreos Bolivianos, clasificara a las Unidades Organizacionales de acuerdo a los siguientes criterios:

**a) Sustantivas:** Son aquellas unidades que tiene funciones que contribuyen directamente a logro de los objetivos de Transportes Aéreos Bolivianos.

**Las Unidades sustantivas temporales** 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 su operación.

**b) Administrativas:** Son aquellas unidades que tiene funciones que contribuyen indirectamente a logro de los objetivos de Transportes Aéreos Bolivianos, prestando servicios en las unidades sustantivas para su funcionamiento.

**c) De Asesoramiento:** son aquellas unidades que cumplen funciones de carácter consultivo y no ejercen autoridad lineal sobre las demás unidades.

Se debe asignar autoridad lineal y/o funcional a cada unidad organizacional, de acuerdo a sus operaciones y según su jerarquía, estableciéndose también, su dependencia jerárquica.

## VII. Alcance de Control.

Con el fin de tener capacidad de control organizacional y de acuerdo a las necesidades organizacionales de Transportes Aéreos Bolivianos, el número de unidades dependientes de las Gerencias de Área, será de cuatro (4) como máximo y su creación deberá ser debidamente justificada y aprobada mediante Resolución Administrativa emitida por la Máxima Autoridad Ejecutiva.

### Artículo 16º. Comunicación y Coordinación Organizacional.

Comprende las siguientes etapas:

#### I. Definición de Canales y Medios de Comunicación.

Una vez definidas las unidades organizacionales y según el tipo de información, se deberán ajustar los canales y medios de comunicación, que haga coherente el funcionamiento de Transportes Aéreos Bolivianos, de acuerdo a los siguientes criterios:

**a)** El establecimiento y utilización permanente de las relaciones de autoridad lineal y funcional y su capacidad de correspondencia recíproca.

- b) La información que se genera debe ser útil y adecuada para la toma de decisiones y para todos los usuarios.
- c) El establecimiento de la periodicidad y el medio oral o escrito (de forma narrativa, estadística o grafica).
- d) Por el tipo de información a transmitir:
  - 1. Descendente: con el flujo de información desde los niveles superiores hacia abajo, mediante la estructura organizacional y orden de jerarquía.
  - 2. Ascendente: con el flujo de información desde los niveles inferiores de la estructura organizacional, hacia los superiores de acuerdo al orden jerárquico.
  - 3. Cruzada: entre unidades organizacionales de distintos niveles jerárquicos, con una comunicación directa, determinando el tipo de información cruzada.
- e) Determinación del tipo de información que se transmite, siendo estos información confidencial (supervisado directamente por la autoridad ejecutiva e mayor jerarquía) e información rutinaria (que fluye por toda la institución).

## II. **Determinación de Instancias de Coordinación Interna.**

Se podrán crear instancias de coordinación interna, para el tratamiento de asuntos de competencia compartida, entre distintas unidades, que no pudieran resolverse directamente, la conformación de estos equipos de trabajo puede ser mediante comités o comisiones, que tendrán funciones específicas, de carácter temporal o permanente, con un área organizacional encargada de la misma, periodicidad de sesiones y documentación de sus decisiones.

La clasificación de las instancias de coordinación de TAB., son las siguientes:

- a) Los comités establecerán acciones y procesos de trabajo, los cuales podrán ser informativos, de asesoramiento o de resolución de problemas, podrán ser permanentes o temporales.



- b) Las comisiones serán conformadas para cumplir una tarea específica a cuyo fin serán disueltos.

#### **Artículo 17º. Servicios al Usuario.**

La Gerencia Comercial con el apoyo del Departamento de Relaciones Publicas, deberá establecer mecanismos de orientación para efectivizar las solicitudes de los clientes externos, así como para la oferta de los servicios que ofrece Transportes Aéreos Bolivianos a la población en general.

La opinión del cliente, sobre la calidad de los servicios prestados, debe ser recopilada y utilizada para retroalimentación de nuestros sistemas y de esta manera mejorar los servicios al cliente. Definir puntos de contacto, dará la posibilidad de obtener información directa del usuario final.

#### **Artículo 18º. Formalización y Aprobación de Manuales.**

La estructura organizacional será formalizada en el “Manual de Organización y Funciones” y “Manual de Procesos y Procedimientos”, y su aprobación será efectuada por la MAE, mediante Resolución Administrativa.

Estos instrumentos administrativos serán de carácter legal, de conocimiento general y de cumplimiento obligatorio por todo el personal de Transportes Aéreos Bolivianos, distribuidos en todas sus Gerencias.

- I. EL Manual de Organización y Funciones debe contener esencialmente disposiciones legales que regulen la estructura, los objetivos de TAB., el organigrama general y organigramas de áreas dependientes, los niveles jerárquicos y relaciones de dependencia de las unidades y áreas organizacionales, las funciones de cada una de ellas y las relaciones de coordinación interna y externa.
- II. El Manual de Procesos y Procedimientos contener esencialmente la denominación y objetivo del proceso, las normas de operación, la descripción del

proceso y sus procedimientos, los diagramas de flujo y los formularios y otros medios a utilizar.

**Artículo 19º. Unidad responsable del proceso de Diseño Organizacional.**

El Departamento de Planificación y Desarrollo Organizacional, es la encargada de consolidar y formalizar en un documento, todo el proceso del diseño o rediseño organizacional, en coordinación directa con las Unidades Organizacionales involucradas de Transportes Aéreos Bolivianos.

**Artículo 20º. Periodo de tiempo para la ejecución del Diseño o Rediseño Organizacional.**

El proceso de Diseño o Rediseño Organizacional deberá realizarse hasta finales de julio como máximo, coincidiendo con la preparación del Programa Operativo Anual de la entidad, que requerirá de una estructura organizacional ajustada a sus necesidades.

## CAPITULO IV

### PROCESO DE IMPLANTACION DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL

#### **Artículo 21º. Objetivo del Proceso de Implantación del Diseño o Rediseño Organizacional.**

El proceso de implantación del diseño o rediseño organizacional, tiene por objeto la aplicación de todos los ajustes realizados a la nueva estructura organizacional de Transportes Aéreos Bolivianos, con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos en el Plan Estratégico Institucional y en el Programa Operativo Anual de TAB.

#### **Artículo 22º. Plan de implantación.**

La implantación de la estructura organizacional, deberá estar descrita en un Plan de Implantación del Diseño o Rediseño Organizacional, aprobado por el Gerente General de TAB, conteniendo los siguientes aspectos:

##### **I. Objetivo y Estrategias de Implantación.**

Debe indicarse los resultados a alcanzar en la implantación de la nueva estructura organizacional, incluyendo las estrategias que definen el camino y método a utilizar en este proceso, mediante las siguientes alternativas:

##### **II. Cronograma de actividades.**

Se debe determinar fechas, plazos, responsables y tiempos, en que se llevara a cabo el proceso de implantación, de forma lógica, ordenada y detallada.

##### **III. Recursos.**

En coordinación con las Unidades organizacionales involucradas, se deberá definir los recursos humanos, materiales y financieros que se estimen necesarios utilizar en la ejecución del Plan de Implantación.

#### **IV. Responsables de la Implantación.**

Se establecerán a los responsables involucrados de las áreas organizacionales de Transportes Aéreos Bolivianos y designados por la MAE.

#### **V. Programas de Capacitación y Difusión.**

El Departamento de Planificación y Desarrollo Organizacional, en coordinación con el Departamento de Relaciones Publicas, diseñara el programa de difusión y orientación mediante manuales, guías o instructivos, a fin de capacitar a todo el personal involucrado en los cambios que se van a realizar en la estructura organizacional de Transportes Aéreos Bolivianos.

#### **VI. Seguimiento.**

Para verificar si la implantación ha sido efectuada y en funcionamiento, es necesario realizar un seguimiento a todo el proceso de implantación del diseño o rediseño organizacional de TAB, para realizar los ajustes que se consideren necesarios.

#### **Artículo 23º. Requisitos para la implantación.**

Para la implantación del Sistema de Organización Administrativa, el requisito principal es la puesta en marcha del Programa de Operaciones Anual, sus bases estratégicas, los recursos humanos, físicos y financieros previstos.

#### **Artículo 24º. Unidad responsable de la ejecución del Proceso de Implantación.**

El Departamento de Planificación y Desarrollo Organizacional, es responsable de la ejecución del Proceso de Implantación del Diseño o Rediseño Organizacional, en coordinación directa con el Departamento de Relaciones Publicas y las Unidades Organizacionales involucradas.



**REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SISTEMA DE  
ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA  
TRANSPORTES AÉREOS BOLIVIANOS**

Fecha:30/09/15

**Artículo 25º. Periodo de tiempo para la ejecución del Proceso de Implantación.**

La implantación de la estructura diseñada o rediseñada, deberá realizarse hasta el primer trimestre de la siguiente gestión.

En caso de que la implantación sea producto de un análisis coyuntural organizacional, el periodo de implantación no debe ser mayor a los noventa (90) días calendario a partir de la aprobación del plan.