



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ILUSTRE COLEGIO DE ABOGADOS DE PIURA

Yoan Li-Tirado

Piura, enero de 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Li, Y. (2018). *Propuesta de implementación del manual de organización y funciones para mejorar la gestión administrativa en el Ilustre Colegio de Abogados de Piura* (Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES



Propuesta de implementación del manual de organización y funciones para mejorar la gestión administrativa en el ilustre Colegio de Abogados de Piura

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas

Yoan Ricardo Li Tirado

Revisor: Mgtr. José Antonio Arámbulo Vega

Piura, enero 2018

A Dios por darme fortaleza y permitirme lograr cada una de mis metas. A mis padres, por su apoyo incondicional y dedicar todo su esfuerzo en mi formación profesional.

Resumen

La presente “Propuesta de implementación del Manual de Organización y Funciones para mejorar la gestión administrativa en el Ilustre Colegio de Abogados de Piura”, pretende dar solución a los problemas internos y externos que han sido identificados en el análisis FODA y en el análisis de la estructura organizacional, con el objetivo de contribuir al mejoramiento continuo y una mejor gestión administrativa que facilite los procedimientos internos y permita tener un mayor control de las tareas asignadas, puesto que las responsabilidades y actividades en la actualidad solo están expresadas de manera verbal. Asimismo, se hace la propuesta de un organigrama donde se identifica cada departamento, puesto y líneas de autoridad, esto con la finalidad que los colaboradores puedan determinar aspectos relacionados a la delegación, responsabilidades de cada área y control de las actividades.

Para el desarrollo de esta propuesta como primer paso fue realizar un análisis de la institución para poder identificar los problemas como consecuencia de la carencia del MOF y del organigrama. Asimismo, se procedió con las etapas para la elaboración de un MOF: planeación, recopilar información, análisis de la información, la redacción del manual y aprobación, encontrándose la propuesta en esta última etapa para revisión por parte del consejo directivo.

En conclusión, esta propuesta de implementar el MOF en el Ilustre Colegio de Abogados de Piura, será de vital importancia, puesto que ayudará a mejorar la gestión administrativa, estableciendo mecanismos de coordinación, precisando las actividades, evitar duplicidad de funciones que permitan cumplir con los objetivos planteados por la institución. Además, servirá como base para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros. El alcance de este manual será aplicado a los distintos departamentos afectados y manejado por todos aquellos que intervengan en las labores de la institución.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1 Experiencia profesional	3
1.1. Resumen de experiencia profesional	3
1.2. Descripción de la experiencia.....	4
Capítulo 2 Identificación de la organización	7
2.1. Definición del negocio	7
2.2. Reseña histórica.....	7
2.3. Misión, visión y objetivos del ICAP	8
Capítulo 3 Análisis de la organización	11
3.1. Análisis FODA del ICAP	11
3.1.1. Análisis externo	11
3.1.2. Análisis interno.....	11
3.2. Análisis de la estructura organizacional	12
3.2.1. Tipo de organización	12
3.2.2. Organigrama institucional	13
3.2.3. Ciclo de vida de la empresa	17
Capítulo 4 Planteamiento del problema	19
4.1. Planteamiento del problema	19
4.2. Justificación del problema.....	20
4.3. Importancia del MOF	20
4.4. Metodología de la propuesta	21
4.4.1. Objetivos.....	21
4.4.2. Planeamiento	22
4.4.3. Recopilar información	22

4.4.4. Análisis de la información	23
4.4.5. Redacción del manual	24
4.4.6. Revisión y aprobación.....	24
Capítulo 5 Valoración de la experiencia	25
5.1. Participación y aporte	25
Conclusiones	27
Fuentes de información.....	29
ANEXOS	31
Anexo 1 Organigrama propuesto para el Ilustre Colegio de Abogados de Piura	33
Anexo 2. Tipos de organización según Idalberto Chiavenato	34

Introducción

El manual de organización y funciones-MOF-; es un “documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal, puesto que describe las funciones de todos los puestos en la organización, su uso es de vital importancia porque minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo, aumenta la productividad individual y organizacional, etc¹”. Por ello en el presente informe de suficiencia profesional, se basa en la propuesta de la implementación del Manual de Organización y Funciones para el Ilustre Colegio de Abogados de Piura con la finalidad que sus trabajadores conozcan sus funciones y responsabilidades en la institución.

Para definir la propuesta, se hizo necesario el análisis de la institución para determinar su situación actual y poder identificar los puntos críticos internos de la misma. Es en este punto donde se logra identificar que en la institución existen problemas de coordinación, mal manejo de información y personal cumpliendo funciones que no les corresponden. Asimismo, se determinó que el ICAP no cuenta con un organigrama que nos permita tener una idea clara de su estructura organizativa, para conocer la ubicación del personal, las relaciones de dependencia y jerarquía dentro de la institución, por ello se elaboró un organigrama como propuesta basado en las áreas y puestos existentes.

Una vez identificado los problemas del ICAP, se procedió a la elaboración del aporte el cual consistió en el desarrollo del manual de organización y funciones, resaltando la importancia de contar con este manual de gestión, y siguiendo las etapas correspondientes para el desarrollo del mismo.

La aprobación para implementar este manual sería fundamental para que la institución, puesto que le permitirá simplificar sus procesos administrativos, además de facilitar el proceso de inducción al momento de contratar nuevos trabajadores y servirá como base para implementar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros que contribuyan a una mejor gestión administrativa.

¹ Franklin Ríos Ramos. Director Franklin Ríos Ramos, Director de Perfil (www.eperfil.org), Especialización en Organización, métodos y sistemas, Coach profesional asociado a la Internacional Coach Federation, USA, Ingeniero Industrial, MBA, Estudios de Maestría y Doctorado en Psicología.

Capítulo 1

Experiencia profesional

1.1. Resumen de experiencia profesional

La experiencia profesional empezó en el año 2013 cuando me encontraba en el penúltimo año del programa de administración de empresas; desempeñándome como promotor de ventas en la empresa **THE BOX CORESHOP**; una tienda multimarca de deportes extremos que desarrolla sus actividades en el sector retail a nivel nacional; continuando con mi desarrollo profesional y con mis prácticas pre profesionales; me desempeñé como ejecutivo de cuentas en la empresa **BELSO F EDITORES**, una empresa que desarrolla sus actividades en el ámbito de diseño gráfico, publicidad y marketing, brindando una amplia gama de servicios publicitarios.

A partir del 2015-habiendo culminado mis prácticas pre profesionales-empecé mi experiencia laboral como bachiller ; fue así que ingresé al área comercial de la empresa de telecomunicaciones **VIETTEL PERÚ S.A.C**, conocida comercialmente con el nombre **BITEL**, desempeñándome como Agente de Gestión Zonal de la provincia de Sechura, como el mismo nombre del puesto lo indica tenía como función principal gestionar la marca en la ruta asignada (Sechura), para ello debía planificar y diseñar estrategias de comercialización ya que en aquel tiempo era una empresa nueva dentro del mercado y su principal objetivo era ser reconocida rápidamente.

La segunda experiencia se dio en el año 2016 en la empresa **PROVEEDORES WONG LI & LAM**, empresa proveedora de la Marina Mercante, desempeñándome en el departamento de operaciones como Asistente de logística y Procesos adquisitivos, teniendo como función asistir en toda la cadena de abastecimiento de los productos, los cuales eran entregados al cliente cumpliendo con todas las condiciones especificadas en el proceso de adquisición. Actualmente, me encuentro laborando en el **ILUSTRE COLEGIO DE ABOGADOS DE PIURA**, desde enero 2017; como asistente administrativo, asistiendo principalmente al departamento de Gerencia Administrativa en lo que respecta a la planificación, organización, dirección y control de todas las actividades realizadas por la institución, de manera tal que se logre cumplir los objetivos de manera responsable y eficiente.

Para terminar con este resumen, es importante destacar lo aprendido a lo largo de estos años, desde que inicié mis prácticas pre profesionales hasta la actualidad; puesto que, he vivido muchas experiencias que han permitido ampliar mis conocimientos, desarrollar algunas competencias y habilidades; y a fortalecer las que ya tenía. Pues, aprendí a trabajar con personas multidisciplinarias, incentivando el trabajo en equipo dentro de cada una de las organizaciones que he representado para lograr los objetivos trazados de las mismas. He aprendido a trabajar bajo presión, a manejar situaciones de conflicto, ser organizado en las tareas asignadas, liderar grupos de trabajo, competencias que me han ayudado a cumplir metas de manera eficiente; y sobre todo que me ayudarán en el camino a seguir enfrentando nuevos retos para mi desarrollo personal y profesional.

1.2. Descripción de la experiencia

- **“Ilustre Colegio de Abogados de Piura”**, Institución de Derecho Público Interno / 18 de Enero 2017 – Actualidad.

Cargo: Asistente Administrativo

Funciones:

- Realizar seguimiento a los pagos para su cancelación oportuna a los proveedores.
- Controlar los pagos efectuados al personal administrativo
- Recibir y revisar las facturas y comprobantes de los gastos efectuados.
- Cobrar cheques correspondientes para el pago de planillas, servicios y otros.
- Tramitar los depósitos bancarios y mantener el registro de los mismos.
- Recibir, verificar y registrar los requerimientos de compras de las unidades solicitantes.
- Suministrar materiales y útiles de oficina al personal administrativo y controlar la existencia de los mismos.
- Redactar y transcribir correspondencia y documentos diversos.
- Arqueo diario de los ingresos a caja.
- Elaborar solicitud de cotizaciones a los proveedores previamente seleccionados por gerencia.
- Informar a los proveedores sobre la cancelación de las facturas.
- Archivar y llevar el control de los documentos del área.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.

- **“Proveedores Wong Li & Lam S.R.L”**, proveedora de la Marina Mercante/15 de Febrero 2016 – 30 de Diciembre 2016.

Cargo: Asistente de logística y Procesos Adquisitivos

Funciones:

- Encargado de compras.
- Obtener información de los proveedores y establecer criterios de evaluación.

- Solicitar cotizaciones.
- Sustención de elección de las mejores propuestas.
- Brindar seguimiento al cumplimiento del plan de compras.
- Garantizar que las cantidades de mercadería entregadas por el proveedor y el pedido real coincidan.
- Controlar que la entrega de mercadería se cumpla en los plazos establecidos.

➤ **“Viettel Peru S.A.C”**, empresa de telecomunicaciones/ 20 de Agosto 2015-28 de Enero 2016.

Cargo: Agente de Gestión Zonal

Funciones:

- Colocar nuevos puntos de venta.
- Realizar visitas periódicas a la cartera de clientes.
- Tomar pedidos de los requerimientos de cada punto de venta.
- Manejo de publicidad para mejorar exhibición de la marca.
- Manejo de personal.
- Ubicar lugares estratégicos en donde realizar las ventas con el grupo de trabajo.
- Cobranza de facturas.

➤ **“Belsof Editores E.I.R.L”**, empresa de diseño gráfico, publicidad y marketing / 18 de Agosto del 2014-17 de Abril 2015.

Cargo: Ejecutivo de cuentas

Funciones:

- Dar seguimiento a los trabajos solicitados por el cliente.
- Desarrollar estrategias que sirvan de guía a todos los departamentos.
- Presentar al cliente las recomendaciones de la agencia de publicidad.
- Describir detalladamente los costos y planes; además de conocer los planes a corto y largo plazo del cliente.
- Conocer el negocio de la cuenta que tiene a su cargo.
- Enviar y dar seguimiento de estimados de producción y medios.
- Asistir a reuniones solicitadas por el cliente o la agencia y redactar luego de estas los reportes.
- Mantener al cliente informado sobre suplementos, especiales y actividades propias para su producto o servicio.
- Enviar al cliente estados de cuenta y dar seguimiento al pago de facturas.

➤ **“The Box” (C.C Real Plaza Piura)**, tienda multimarca de deportes extremos, 01 de Abril 2013- 14 de Abril 2014.

Cargo: Promotor de ventas.

Funciones:

- Asesorar y atender en las compras y ventas cruzadas que se realizan a los clientes.
- Conocer e informar al detalle sobre las promociones vigentes de las tiendas al público en general.
- Apoyar con las recepciones, inventario y orden de la mercadería respectiva.
- Realizar las reposiciones de los productos, según talla, en los pisos de venta.
- Mantener el orden y limpieza dentro del centro de labores.
- Custodiar la mercadería presente en tienda.
- Reportar de manera verbal o escrita al jefe directo conforme sea solicitado.

Capítulo 2

Identificación de la organización

2.1. Definición del negocio

Denominación : “ILUSTRE COLEGIO DE ABOGADOS DE PIURA”
Ruc : 20168895713
Ubicación Geográfica : La institución se encuentra ubicada en Calle Lima 390 – Piura.

Actividades de la empresa:

1. La principal actividad de la Institución es la recaudación y administración de las aportaciones de los agremiados.
2. Ofrece programas académicos (cursos, seminarios, talleres, diplomados, etc) a los agremiados y al público en general.
3. Brinda Asesoría Legal gratuita a las personas de bajos recursos económicos.
4. Desarrollan eventos de entretenimiento para los agremiados (fiestas de confraternidad por el día del abogado, día del padre, día de la madre, día de la mujer, aniversario del colegio de abogados), asimismo para los hijos de los abogados se organiza una chocolatada por motivo de la navidad.
5. Firmar convenios interinstitucionales para beneficio tanto de los agremiados como de sus familiares directos, hasta el cuarto grado de consanguinidad.

2.2. Reseña histórica

El Ilustre Colegio de Abogados de Piura, como Institución representativa de los hombres de Derecho de la Región Piura, se fundó un 25 de mayo de 1928, en el Salón de la Presidencia de la entonces Corte Superior de Justicia de Piura y Tumbes, juramentando su primer Consejo Directivo integrado por los Señores Doctores:

Guillermo Garrido Lecca (Decano), Víctor Zapata (Diputado), Manuel Cevallos (Síndico), Guillermo Gulman Lapouble (Secretario) y Hildebrando Castro Pozo (Tesorero).

El primer Estatuto de la Orden fue elaborado por el Consejo Directivo en Sesión del 25 de mayo de 1935 y aprobado por la Junta General en Sesión del 10 de junio del mismo año, rigiendo el mismo a partir de dicha fecha de aprobación.

Durante sus 89 años de vida institucional, la Orden de Abogados de Piura, ha agrupado en su seno a connotados hombres de leyes, muchos de los cuales han llegado al Parlamento Nacional (Cámaras de Senadores y Diputados), Poder Legislativo, Poder Judicial, Ministerio Público, Poder Ejecutivo, CTAR – Gobierno Regional Piura, Municipalidades Provinciales y Distritales, Banco de la Nación; e, Instituto Nacional de Cultura.

El Ilustre Colegio de Abogados de Piura es una Institución de Derecho Público Interno, autónomo e independiente, cuyo sustento jurídico se encuentra consagrado en el artículo 20° de la Constitución Política del Perú de 1993 y en la Ley N° 1367 del 20 de diciembre de 1910, que agremia a los abogados del Distrito Judicial de Piura, en el ejercicio de la profesión; y, se encuentra inscrito como tal, en la Partida Registral N° 11086470 del Registro de Personas Jurídicas – Asociaciones- de la Zona Registral N° I – Sede Piura.

Actualmente el Ilustre Colegio de Abogados de Piura se encuentra representado por su Consejo Directivo elegido para el Período 2017-2019, el mismo que está presidido por su Decano: Manuel Enemecio Castillo Venegas; e, integrado por sus Directivos: Gerardo Novillo Gonzales (Vicedecano), Elvis Marlon Guidino Valderrama (Organización), Mercedes Regina Macalupú Benites (Secretaría General), Verónica Janet Vallejo Muñoz (Imagen Institucional), Francisco Córdova Sánchez (Cultura, Recreación y Deportes), Hilton Guillermo Calle Ortega (Economía), Julio Ramón Aguilar Atoche (Ética Profesional), Luis Hernán Cruz Vílchez (Defensa Gremial) y Victoria Del Carmen García Cedano (Bienestar Social).

2.3. Misión, visión y objetivos del ICAP

Misión

“Administrar con eficacia, eficiencia y total responsabilidad las aportaciones de todos y cada uno de los agremiados, a efectos de garantizar la consecución de sus fines.”

Visión

“Su visión es ser reconocido como una institución confiable, prestando sus servicios de manera oportuna, eficaz y transparente a sus agremiados; y, asimismo, ser considerado como una institución referente a la sociedad.”.

Valores

Los valores sobre los que se rige el ICAP y sus colaboradores son los siguientes:

- Respeto
- Responsabilidad
- Vocación de servicio
- Ética profesional
- Eficiencia y competitividad
- Trabajo en equipo
- Lealtad
- Trascendencia histórica

Objetivos del ICAP

Objetivos generales:

- Reafirmar la imagen institucional del ICAP ante la sociedad, revalorizando su trascendencia histórica y adecuarla a los cambios del Siglo XXI.
- Mejorar la calidad profesional de los agremiados y estudiantes del derecho, a través de la capacitación permanente especializada.
- Optimizar los bienes y servicios que brinda el ICAP a los agremiados y al público en general, promoviendo su eficiencia y competitividad.

Objetivos específicos

1. Construir un local que cuente con una infraestructura moderna y acorde a los servicios que brinda, para dejar como base a las futuras gestiones y que permita ofrecer un servicio de calidad para los agremiados.
2. Implementar una política de recursos humanos adecuada a los objetivos de la Institución, que incluya la capacitación, motivación y profesionalismo y que desarrolle las habilidades y potencie las capacidades del personal.
3. Supervisar y controlar de manera permanente a los trabajadores, de esta manera asegurar la calidad de los servicios brindados a sus agremiados y público en general.
4. Reestructurar la plana académica con diplomados, cursos y talleres actualizados y de interés para tener mayor afluencia de agremiados, estudiantes e ingresos de

manera presencial y virtual; asimismo que sean dictados por docentes reconocidos, de trayectoria profesional y que tengan dominio en los temas a dictar.

5. Usar los recursos económicos, humanos y de infraestructura de la Institución con eficiencia, eficacia y productividad.
6. Fomentar entre todos sus miembros (directivos, trabajadores y agremiados) la identificación e inclusión, para que se sientan comprometidos con su institución y lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Capítulo 3

Análisis de la organización

3.1. Análisis FODA del ICAP

3.1.1. Análisis externo

Oportunidades

- a) Creciente demanda de estudios de especialización en el ámbito jurídico.
- b) Suscripción de convenios con reconocidas universidades que potencialicen el nivel de los programas académicos ofrecidos.
- c) Alta demanda de profesionales del Derecho.
- d) Proceso de descentralización a nivel regional.
- e) Acceso al financiamiento para mejorar infraestructura.
- f) Uso obligatorio del certificado de habilidad ante el Poder Judicial

Amenazas

- a) Inestabilidad política y económica del país.
- b) Competencia directa de los demás colegios de abogados del Perú.
- c) Cambio de gestión.
- d) Grupos de oposición a la Gestión vigente dentro y fuera del colegio.
- e) Deterioro de la imagen institucional.

3.1.2. Análisis interno

Fortalezas

- a) Amplia trayectoria que ha permitido consolidarse como una institución seria y reconocida a nivel regional y nacional.
- b) Personal docente capacitado, reconocido y de amplia experiencia para el desarrollo de sus programas académicos.
- c) Sólida situación económica financiera de la institución.
- d) Convenios con instituciones del estado que brindan asistencia técnica para la realización de múltiples actividades.
- e) Trabajo en equipo.

- f) Ubicación estratégica de la institución en la ciudad de Piura.
- g) Presencia en la comunidad a través de campañas de asesoría jurídica.
- h) Mejora continua en la calidad de servicio, a través de capacitaciones al personal administrativo.
- i) Implementación de los programas de especialización (diplomados).
- j) Servicio de biblioteca para los agremiados, estudiantes y público en general a través del acceso a revistas y libros del ámbito jurídico, político y otros temas de interés.
- k) Implementación del sistema de registro en la central de notificaciones.
- l) Sistema de pagos automatizado.

Debilidades

- a) Duplicidad de funciones.
- b) Carencia del manual de organización y funciones.
- c) No contar con un local institucional nuevo y con moderna infraestructura acorde a los requerimientos de sus agremiados.
- d) Falta de identidad y compromiso de sus agremiados con la institución.
- e) Escasa difusión de los convenios inter institucionales.
- f) No contar con un sistema de información integrado, que permita simplificar procesos administrativos y ser más eficientes.
- g) Mal manejo de información interna y externa.
- h) Contar con información desactualizada de sus agremiados.
- i) Alta tasa de morosidad por parte de sus agremiados.
- j) Limitado presupuesto.
- k) Carencia de una escala salarial equitativa y por méritos.
- l) Clima laboral.

3.2. Análisis de la estructura organizacional

“La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras². Actualmente, el Ilustre Colegio de Abogados de Piura no cuenta con una estructura organizacional definida, que le permita establecer funciones y responsabilidades, mediante un orden y adecuado control para alcanzar los objetivos y metas propuestos como parte de su estrategia. En este punto del trabajo se analizará el tipo de organización, el organigrama institucional y el ciclo de vida de la institución.

3.2.1. Tipo de organización

Chiavenato, considera que los principales tipos de organizaciones clasificados según sus objetivos, estructura y características principales se dividen

² Vásquez Rojas Claudia. (2012, octubre 23). Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

en: 1) Organizaciones según sus fines, 2) organizaciones según su formalidad y 3) organizaciones según su grado descentralización³. (ver anexo 2)

Por sus fines se puede decir que el ICAP, es una institución con *finés de lucro*, puesto que busca generar ganancias que le permitan mejorar la infraestructura, y por consiguiente la calidad en sus servicios brindados.

Según su formalidad, el ICAP es una *organización formal* ya que cuenta con procedimientos (de la incorporación, de las quejas interpuestas a los abogados), normas (Estatuto ICAP, código de ética del abogado) y reglamentos (RIT, reglamento de elecciones, reglamento de fondo mortuario), que expresan las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que se cumplan los objetivos y mantener un equilibrio interno. Asimismo, dentro de este tipo de organización formal, la organización puede ser a su vez (lineal, funcional, línea-staff y comités); la que más se adecúa al ICAP es la de *línea-staff*, debido a que coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializado, para el caso del ICAP recibe asesoría legal y de contabilidad.

Por el grado de descentralización, se puede determinar que el ICAP es una *organización centralizada*, ya que la autoridad en la toma de decisiones está concentrada en la parte superior que recae en el Decano, mientras que en los niveles inferiores la toma de decisiones es baja.

3.2.2. Organigrama institucional

Al realizarse el diagnóstico situacional de la institución, no se encontró un organigrama que permitiera ver las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas. Por ello se hizo la propuesta de la implementación del mismo, basado en las disposiciones del Estatuto, en su Título IV, donde habla de la Estructura Orgánica, sus fines y atribuciones. (Ver Anexo 1)

Artículo 55°.- Estructura Orgánica: Los Órganos del Ilustre Colegio de Abogados de Piura, se encuentran constituidos de la manera siguiente:

➤ 55.1. De Gobierno

Asamblea General: La Asamblea General es el Órgano Supremo del Ilustre Colegio de Abogados de Piura y, está constituida por los Miembros Ordinarios y Vitalicios de la Orden que asistan o participen de la misma.

³ Chiavenato, I (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana.

➤ **55.2. De Dirección**

Consejo directivo: : El(la) Decano(a) y los Miembros Integrantes del Consejo Directivo, constituyen el Órgano de Dirección y de Gestión del Ilustre Colegio de Abogados de Piura.

Decano: El cargo de Decano(a) de la Orden es irrenunciable y como tal, personifica al Ilustre Colegio de Abogados de Piura, lo representa y responde de la marcha institucional.

➤ **55.3. De Control**

Consejo de Vigilancia: El Consejo de Vigilancia es el órgano de fiscalización institucional autónomo de la Orden y, está conformado por tres (03) Miembros Ordinarios (presidente, vicepresidente y secretario).

➤ **55.4. De Deontología**

Consejo ética: cuenta con un Secretario Técnico y es presidido por el Director de Ética Profesional, el mismo que se encuentra integrado, además, por dos (02) Miembros Vitalicios u Ordinarios de la Orden; resuelve en Primera Instancia, las quejas o denuncias formuladas contra los Miembros Ordinarios o Vitalicios de la Orden, como consecuencia de la supuesta infracción de las disposiciones contenidas en el “Código de Ética del Abogado”.

Comisión investigadora: integrada por tres (03) agremiados, siendo presidida por el abogado más antiguo en el ejercicio profesional, con la finalidad de emitirse el Dictamen pertinente, para resolverse los casos complejos.

Tribunal de honor: se encuentra conformado por tres (03) Miembros Ordinarios o Vitalicios; resuelve, en Segunda y última Instancia, las impugnaciones interpuestas contra las resoluciones emitidas por el Consejo de Ética, así como de las consultas que le formule el Consejo de Ética; y, sus decisiones, tendrán carácter definitivo y no podrán ser discutidas en ninguna otra instancia o fuero institucional.

➤ **55.5. Electoral**

Comité Electoral: Es el encargado de organizar, dirigir y cautelar el proceso eleccionario para la renovación del Consejo Directivo, Consejo de Vigilancia, Consejo de Ética, Tribunal de Honor y, todos los procesos eleccionarios que requiera el Ilustre Colegio de Abogados de Piura, desde su designación; y, asimismo, se encuentra facultado para aprobar el correspondiente Reglamento de Elecciones que regirá dicho proceso eleccionario con la indicada finalidad.

➤ **55.6. Las Comisiones**

Comisiones: Las Comisiones tienen la facultad para adoptar acuerdos por unanimidad y en mayoría, sobre las materias que les están encomendadas por el Estatuto; y, para la adopción de los acuerdos, el quórum válido será de dos (02) Miembros.

➤ **Órganos Administrativos**

a) **Gerencia administrativa**

Gerencia

Se encarga de la planificación, organización, dirección y control de todas las actividades realizadas en la institución.

Asistente administrativo

Órgano que se encarga de asistir a gerencia en cada una de las actividades que realiza, a fin que se logren cumplir con los objetivos del ICAP.

b) **Secretaria de decanato**

Órgano que brinda servicios al decanato, se encarga de recibir, registrar, clasificar, sistematizar y tramitar la documentación y correspondencia interna y externa de la Oficina de Decanato, clasificándola por asuntos y dependencias.

c) **Trámite documentario**

Mesa de partes

Es el órgano que se encarga de recepcionar, registrar y entregar a las unidades que les corresponda los documentos que ingresan a la institución provenientes de entidades públicas y privadas, así como de los agremiados y público en general. Además de encargarse de brindar informes sobre trámites específicos.

Caja

Es el órgano encargado de ingresar los pagos efectuados por los agremiados correspondientes principalmente al aporte de sus cuotas mensuales, así como cobrar otros servicios por concepto de cursos, nuevas incorporaciones, y otros servicios y trámites que tengan que realizarse a efectos que se cumplan con los requisitos para los trámites documentarios propios de la institución.

Registros y habilitación

Es el órgano responsable de recepcionar los documentos, y verificar que la documentación presentada por los postulantes a la Orden del ICAP cumplan con los requisitos de incorporación establecidos en el Estatuto, para posteriormente proceder con su registro en la base de datos.

d) Central de notificaciones y mensajería**Casillas judiciales**

Es el órgano encargado de aperturar y organizar las casillas a solicitud de los agremiados, además de recepcionar y ubicar las notificaciones judiciales provenientes de las distintas instituciones públicas (Poder Judicial, Ministerio Público, Indecopi y otros).

Conserje

Es el órgano encargado de remitir toda correspondencia (solicitudes, oficios, resoluciones) a las diferentes entidades públicas y provadas, así como de recoger documentación en las entidades que se le asignen.

e) Servicios**Mantenimiento**

Órgano encargado de mantener las instalaciones y el mobiliario de cada uno de los trabajadores del local institucional ordenado y limpio, así como informar sobre cualquier eventualidad o daño que encuentre y solicitar el requerimiento para su pronta reparación.

Vigilancia

Órgano encargado de velar por la seguridad del local de esparcimiento “LA CASA DEL ABOGADO”, además de informar sobre cualquier incidencia dentro de las instalaciones para tomar medidas pertinentes.

Soporte técnico

Órgano encargado de brindar soporte ante cualquier inconveniente en el sistema de pagos, así como mantener actualizada la página web de la institución a fin de que las instituciones públicas, privadas y público general consulten si un agremiado se encuentra hábil para el ejercicio de su profesión.

f) Consultorio jurídico**Coordinadora de consultorio**

Órgano encargado de supervisar cada una de las sedes donde se brinda asesoría jurídica, así como de verificar el perfil de los estudiantes que solicitan prácticas y establecer sus horarios.

Consultorio jurídico– Sede local institucional

Órgano encargado de brindar asesoría jurídica a público con escasos recursos económicos y personas jurídicas que buscan asesoría para su formalización y situaciones legales que se presenten en su organización.

Consultorio Jurídico – Sede Corte Superior de Justicia de Piura

Órgano encargado de brindar asesoría jurídica a público con escasos recursos económicos y personas jurídicas que buscan asesoría para su formalización y situaciones legales que se presenten en su organización.

g) Departamento académico **Programas académicos**

Se encarga de la planeación y organización de los diplomados, cursos y talleres de temas de actualidad, asimismo deberá encargarse de la promoción de los mismos para captar el público objetivo.

Biblioteca

Órgano que se encarga de organizar, mantener y difundir contenido jurídico nacional e internacional: constituciones, jurisprudencia, legislación y documentos a texto completo.

h) Imagen institucional **Jefe de imagen**

Se encarga de supervisar las tareas realizadas por sus sus órganos de apoyo, coordinar las entrevistas para el decano de la institución y planificar las actividades realizadas por la institución a lo largo del año para sus agremiados.

Asistente de relaciones interinstitucionales

Órgano que se encarga de dar seguimiento a los convenios interinstitucionales que sirven en beneficio de los agremiados, además de buscar nuevas propuestas para la institución.

Asistente de imagen

Se encarga de brindar apoyo en las actividades realizadas por la institución, y asistir a su superior en la redacción y publicación de temas de interés que se anuncian a través de los medios oficiales de la institución.

3.2.3. Ciclo de vida de la empresa

El Ilustre Colegio de Abogados tiene una trayectoria de 89 años de vida institucional, por ello se puede concluir que se encuentra en una etapa de madurez; asimismo es necesario que la institución realice mejoras en su calidad de servicio para poder mantenerse en el tiempo; ya que si bien conforme a lo establecido en el artículo 285° del Texto Único Ordenado de la Ley Orgánica del Poder Judicial y las disposiciones contenidas en la Ordenanza Regional N° 273-2013/GRP-CR del 14 de agosto de 2013, *encontrarse incorporado, es requisito indispensable y necesario para poder ejercer la profesión de la abogacía en el Distrito Judicial de Piura, así como en las instituciones públicas y privadas de*

la región Piura, el ICAP debe buscar la mejora continua en todos sus aspectos, puesto que de no hacerlo podría perder su prestigio y verse afectado por la existencia de los demás colegios de abogados del Perú, ya que los futuros profesionales del derecho buscarían incorporarse en otro colegio que les brinde una mejor calidad en los servicios, haciendo que el ICAP llegue a la etapa del declive.

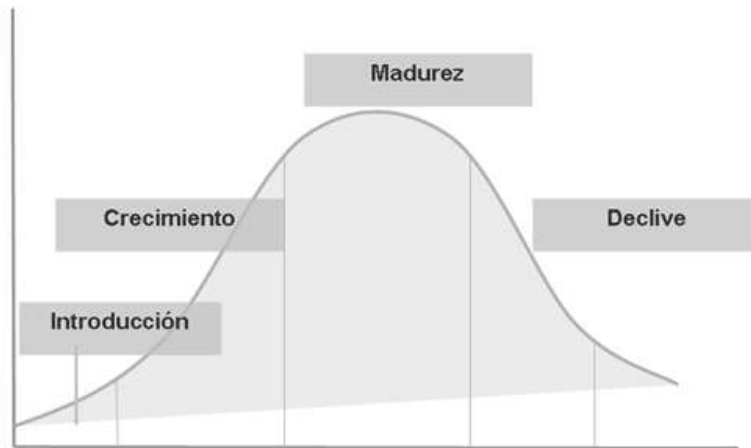


Figura 1. Ciclo de vida de una organización.

Fuente: <http://www.sergerente.net/ciclo-de-vida-institucional>

Capítulo 4

Planteamiento del problema

4.1. Planteamiento del problema

La actual directiva al asumir la gestión encontró muchas dificultades y deficiencias en la administración, siendo una de las principales la falta de un manual de organización y funciones, puesto que los trabajadores no tienen clara las funciones y responsabilidades del cargo que ocupan. Asimismo, los problemas que se encontraron en el ICAP por falta de un MOF fueron los siguientes:

- Duplicidad de funciones, pues se detectó que personal de áreas diferentes desempeñan funciones similares, lo que genera confusión al momento de asumir responsabilidades.
- Mal manejo de información entre las áreas, debido a la falta de coordinación entre las mismas, pues cuando alguien requiere información, no se tiene claro que área es la responsable de brindar la información solicitada; esto a su vez genera un malestar en los socios y el público en general, puesto que tienen que recorrer diferentes oficinas hasta llegar al área responsable de brindarles la información.
- Desempeño de actividades multifuncionales, algunos de los trabajadores realizan funciones fuera de su función principal, esto genera pérdida de tiempo, exceso de trabajo y errores en la comunicación.
- La dependencia de la experiencia de una trabajadora con trayectoria dentro de la institución, debido a que esta persona tiene conocimiento de todas las actividades, tareas y procesos que se realizan en la institución, esto genera que los demás colaboradores dependan de ella para poder dar solución ante algún problema que se origine en su ausencia, generando desestabilidad al no poder localizarla.
- Debido a la falta de claridad de las funciones desempeñadas en cada puesto, no se tiene una lista de requerimientos para reclutar personal con las competencias y conocimientos necesarios.
- La falta de un organigrama genera una confusión al momento de tener que tomar decisiones, ya que no se tiene claro sobre quien recaen las mismas.

Parte de estos problemas es que el Ilustre Colegio de Abogados de Piura a lo largo de sus 89 años de vida institucional ha sido dirigido por diferentes gestiones, quienes no se han preocupado por mejorar la gestión administrativa, a pesar que en su Estatuto- el

cual fue modificado el año 2016- en el Título IV se habla de la estructura orgánica, la cual no ha sido plasmada en un documento como el MOF y menos en un organigrama que permitan determinar aspectos relacionados a la delegación, responsabilidades de cada área y control de las actividades.

La carencia de este manual de organización y funciones para cada área genera una situación de ineficiencia en el desarrollo de las actividades y en las funciones, como consecuencia de ello los colaboradores quedan mal ante los socios y usuarios al no saber informar respecto a ciertas actividades, debido a la falta de claridad en sus funciones; es por ello que hice la propuesta de la implementación de este manual de gestión.

4.2. Justificación del problema

En base a los problemas descritos en el punto anterior se hace la propuesta de la implementación del manual de organización y funciones, el cual sirve como guía para todo el personal, puesto que en él se detalla las funciones que deben cumplir cada uno de los colaboradores en el puesto que han sido asignados. Asimismo, este manual contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa.

La implementación de este manual ayudará para mejorar la gestión administrativa, cumpliendo con eficiencia las funciones, tareas y actividades operativas que son asignadas al personal de cada área, que permitirán lograr los objetivos estratégicos propuestos por la institución. Además, servirá como base para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros.

4.3. Importancia del MOF

- Permite superar la duplicidad, las superposiciones e interferencias orientando a la eficiencia y eficacia.
- Desarrolla los perfiles de los cargos considerados en el CAP, así el personal conoce su ubicación, dependencia, jerarquía, responsabilidad y requisitos mínimos para el cargo específico.
- Contribuye a realizar el seguimiento, la evaluación y el control de las actividades de cada órgano.
- Permite a los trabajadores realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.
- Facilita el proceso de inducción de personal nuevo y el de instrucción y orientación del personal que ya se encuentra laborando en la institución, permitiéndoles conocer con claridad y precisión sus funciones y responsabilidades del cargo a que han sido asignados.

4.4. Metodología de la propuesta

Para mejorar la gestión administrativa en el ICAP se propuso la implementación del manual de organización y funciones (MOF); con el fin de determinar las funciones y responsabilidades de las diferentes áreas de la institución. Para ello el primer paso que se dio para dar inicio a la propuesta de implementación fue identificar el problema, su justificación y la importancia del mismo; los cuales fueron descritos en un documento formal que fue entregado al Decano y al cuerpo directivo de la institución.

Por otro lado, el segundo paso fue realizar una reunión de sensibilización con todo el personal de la institución con el fin de dar a conocer la propuesta, en esta reunión se expuso la importancia de contar con el MOF y asimismo se informó sobre la participación de cada uno de los trabajadores a fin de que se sientan comprometidos con el desarrollo de la implementación.

Como tercer paso fue realizar un taller de difusión de la propuesta, el cual consistía en exponer las ventajas y oportunidades de contar con un manual de gestión como el MOF; se buscó la interacción e interrelación de cada uno de los trabajadores haciendo que expongan algunos ejemplos de los problemas que se les presentan en el desarrollo de sus actividades, asimismo como es que resolvían los mismos. Esta reunión de difusión se dio por grupos, un grupo conformado por el personal administrativo del ICAP, y el segundo que estaba conformado por el consejo directivo de la institución. Estas reuniones se realizaron durante una semana, en horarios que no interferían con el desarrollo de las actividades del personal dentro de la institución.

Lo importante de estas reuniones, era buscar la participación de todos y hacerlos sentir parte importante de la propuesta. Para llevar un control de estas reuniones se creó una ficha denominada “acta de reunión”, la cual contenía el nombre de los asistentes y la descripción de los temas tratados. Como resultado de estas reuniones, se comprobó que un 80 % tenía conocimiento acerca de la importancia del MOF dentro de una institución, y por último cada uno de los trabajadores firmó su compromiso de colaborar con la entrega de información en el momento que se le solicitara.

4.4.1. Objetivos

Objetivo general

- Implementación del manual de organización y funciones en el Ilustre Colegio de Abogados de Piura.

Objetivos específicos

- Determinar las funciones que deben cumplir los órganos del ICAP.
- Establecer las funciones que debe desempeñar el personal, así como sus responsabilidades y ubicación en la jerarquía dentro del ICAP.
- Determinar los cargos dentro de la estructura orgánica y las funciones que le competen.
- Precisar las interrelaciones jerárquicas y funcionales internas y externas de la dependencia.

4.4.2. Planeamiento

En esta etapa del desarrollo de la propuesta se realizó lo siguiente:

- a) Propósito del manual: en este punto se informó a los trabajadores sobre la propuesta.
- b) Definir el alcance: se determinó que el contenido del Manual es de aplicación a todos los órganos y dependencias del ICAP, así como a todos los trabajadores de la Institución.
- c) Planificar el cronograma: para poder proyectar y decidir las acciones y los pasos a seguir para alcanzar el fin propuesto, asimismo se detalló de manera minuciosa las actividades que se realizarían en el desarrollo de la propuesta.
- d) Se definió las actividades: para identificar las acciones específicas que se debían realizar durante el desarrollo de la propuesta.
- e) Se estimó la duración de las actividades: importante para determinar la duración de la propuesta.
- f) Se estableció el método a utilizarse en la recolección de datos y análisis de la misma.

4.4.3. Recopilar información

En esta fase se hizo una recopilación de todas las funciones y responsabilidades de cada área de la institución, esta información fue proporcionada por cada uno de los trabajadores teniendo en cuenta sus funciones desempeñadas en su puesto. Para ello se siguió el siguiente proceso:

1. Se entregó a cada uno de los trabajadores una ficha para el levantamiento de información de cargos o puestos de trabajo, esta ficha contenía lo siguiente:
 - a. Datos personales.
 - Nombres y apellidos.
 - Cargo o puesto de trabajo.
 - Unidad orgánica a la cual pertenece
 - Cargo y nombre de su jefe inmediato.
 - b. Descripción de funciones específicas: en esta parte se anotaba las tareas desempeñadas por el trabajador, empezando desde las rutinarias hasta las de manera eventual.
 - Primero las actividades y tareas que realiza de manera diaria.
 - Segundo, las actividades y tareas que realiza en forma periódica, cómo es semanal, quincenal, mensual, trimestral, etc.
 - Tercero, las actividades y tareas que se realizan en forma eventual o esporádica, generalmente por encargos o a solicitud de entidades externas.
 - c. Función: se le requería al trabajador que describa el resultado de su trabajo o contribución al logro de objetivos de su unidad orgánica.

- d. Interrelaciones: el trabajador debía indicar los órganos o entidades, internas o externas, con los que mantiene una coordinación y/o comunicación para cumplir con su trabajo; asimismo indicar el motivo por los que se relacionan.
 - e. Información sobre documentación, procedimientos y carga de trabajo: el trabajador debía describir los documentos que genera y entrega como resultado de su trabajo (formatos, informes, reportes otros), explicando el motivo y la frecuencia con la que recibe y entrega dichos documentos.
2. Una vez recibida la información se procedió a organizar la información para realizar un análisis riguroso y poder determinar que funciones estaban acorde al puesto y cuáles no eran las adecuadas para el cargo y debían ser excluidas, para ello se procedió a entrevistar a los involucrados en la propuesta:
 - Entrevistar a jefe o coordinador de cada área: se procedió a corregir parte de la información debido a que se encontró confusión en ciertos aspectos, como en las funciones generales, perfil de cargo, estructura orgánica y procesos que desarrolla el área.
 - Entrevistar a cada uno de los trabajadores del área: se verificó más a detalle los procesos que realiza el área, también se detectó que había confusión en actividades, procedimientos y los procesos que desarrollaban.

4.4.4. Análisis de la información

En esta etapa se realizaron tres tipos de análisis: las relaciones de jerarquía, elaboración del perfil del puesto y de las estructuras organizativas.

1. En el caso de las *relaciones jerárquicas* se revisó la estructura orgánica para determinar la dependencia jerárquica del puesto y con qué unidades orgánicas mantiene una relación directa de coordinación y comunicación.
2. Para la elaboración del *perfil de puesto* se tuvo en cuenta competencias, habilidades, actitudes como: iniciativa, empatía, interrelación con los demás trabajadores, trabajo en equipo, manejo de conflictos que son fundamentales para una adecuada ocupación, las mismas que deberían ir acorde con los objetivos del ICAP. Asimismo, otros aspectos importantes para elaborar el perfil, fue el tema de la experiencia laboral, la formación académica y las condiciones de trabajo determinadas por la institución.
3. En el análisis de las *estructuras organizativas* se detectó que algunas funciones y responsabilidades del trabajador no estaban definidas claramente, por lo que se genera que a veces un trabajador hace de todo un poco, lo que ocasiona problemas en términos de responsabilidades, división y/o duplicidad de trabajo y falta de coordinación.

4.4.5. Redacción del manual

Una vez que se hizo el análisis de la información tomando en cuenta los tres tipos de análisis mencionados en el punto anterior, se procedió a la redacción del Manual, el cual se redactó de manera clara y concreta; y tomando en cuenta las correcciones realizadas.

4.4.6. Revisión y aprobación

Se presentó la propuesta del documento redactado al Decano de la orden y todo el consejo directivo, para que esta sea evaluada en sesión de consejo, el cual sigue pendiente para su aprobación puesto que se tiene que respetar las disposiciones estipuladas en el Estatuto de la Orden.

Capítulo 5

Valoración de la experiencia

5.1. Participación y aporte

El aporte realizado al Ilustre Colegio de Abogados de Piura, ha contribuido en mi desarrollo profesional, pues me ha permitido aplicar los conocimientos, habilidades y competencias adquiridas a lo largo de mi formación académica y desarrollo profesional, respectivamente.

La participación en la elaboración de esta propuesta ha sido muy activa, puesto que he sido partícipe en todo el proceso de su desarrollo, lo que me ha permitido conocer con más detalle las funciones realizadas por cada uno de los colaboradores e identificar los problemas que se presentan en cada una de las áreas, y así a través de esta propuesta de implementar el MOF para mejorar la gestión en todos los procesos administrativos de la institución.

Asimismo, gracias a este aporte he complementado mis conocimientos adquiridos en mi formación académica, por el mismo hecho de estar inmerso en una organización como el Ilustre Colegio de Abogados de Piura. Todo lo aprendido, me servirá como base para mi desarrollo profesional y poder aplicarlo en otras organizaciones.

Conclusiones

- a) En el análisis organizacional realizado a la institución, se detectó la existencia de duplicidad de funciones, mal manejo de información y esto debido a la falta de un manual de organización y funciones, por ello se hace la propuesta de implementar este manual que permita a los trabajadores conocer cuáles son realmente sus funciones y responsabilidades; y contribuya a mejorar la gestión administrativa dentro de la organización, esto se medirá a través de la productividad en cada área.
- b) Otro de los problemas detectados es que no hay una estructura organizativa definida, que permita conocer con claridad las relaciones de autoridad dentro de la organización, por ello se hace la propuesta de un organigrama en el que se pueda conocer las áreas existentes con los puestos definidos y comprender las relaciones de dependencia y jerarquía para saber sobre quien recae la toma de decisiones en la institución.
- c) Para dar a conocer la propuesta del MOF se realizaron reuniones con los trabajadores y directivos para comprobar si tenían o no conocimiento del manual, y la importancia del mismo. Asimismo, se les informó que su participación era de vital importancia para el desarrollo de la misma.
- d) Para desarrollar la propuesta se siguieron cinco etapas: la primera de **planeación**, para determinar las actividades a realizar y establecer el tiempo de duración de las mismas; la segunda etapa fue **recopilar información**, a fin de conocer los puestos y funciones realizadas por cada uno de los trabajadores, esta información se contrastó con los jefes o coordinarles de área para determinar que funciones estaban o no acorde con el puesto; en la tercera etapa se hizo un **análisis de la información** obtenida para definir las relaciones de jerarquía, perfil de puesto y la estructura organizativa, en la cuarta etapa se hizo la **redacción del manual** teniendo en cuenta todas las correcciones, para que finalmente pase a ser entregado al consejo directivo y puedan dar la aprobación y visto bueno de la propuesta, la cual está **pendiente de aprobación**.
- e) La implementación de este manual-que se encuentra en **fase de aprobación** por el consejo directivo-servirá de mucho a los trabajadores y a la institución para mejorar la gestión administrativa, puesto que permitiría simplificar procesos en la

administración ya que todos los colaboradores tendrían claro qué hacer en el puesto que han sido asignados, esto llevaría a desarrollar con eficiencia sus actividades, asimismo se evitarían conflictos entre las áreas por falta de coordinación y por último facilitaría el proceso de inducción para nuevos colaboradores y el de instrucción y orientación del personal que ya se encuentra laborando en la institución.

Fuentes de información

Chiavenato, I (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana.

Estructura organizacional.

<http://en.calameo.com/read/0037042153d613849579b>

Franklin Ríos Ramos. Director Franklin Ríos Ramos, Director de Perfil (www.eperfil.org), Especialización en Organización, métodos y sistemas, Coach profesional asociado a la Internacional Coach Federation, USA, Ingeniero Industrial, MBA, Estudios de Maestría y Doctorado en Psicología.

La estructura organizacional funcional

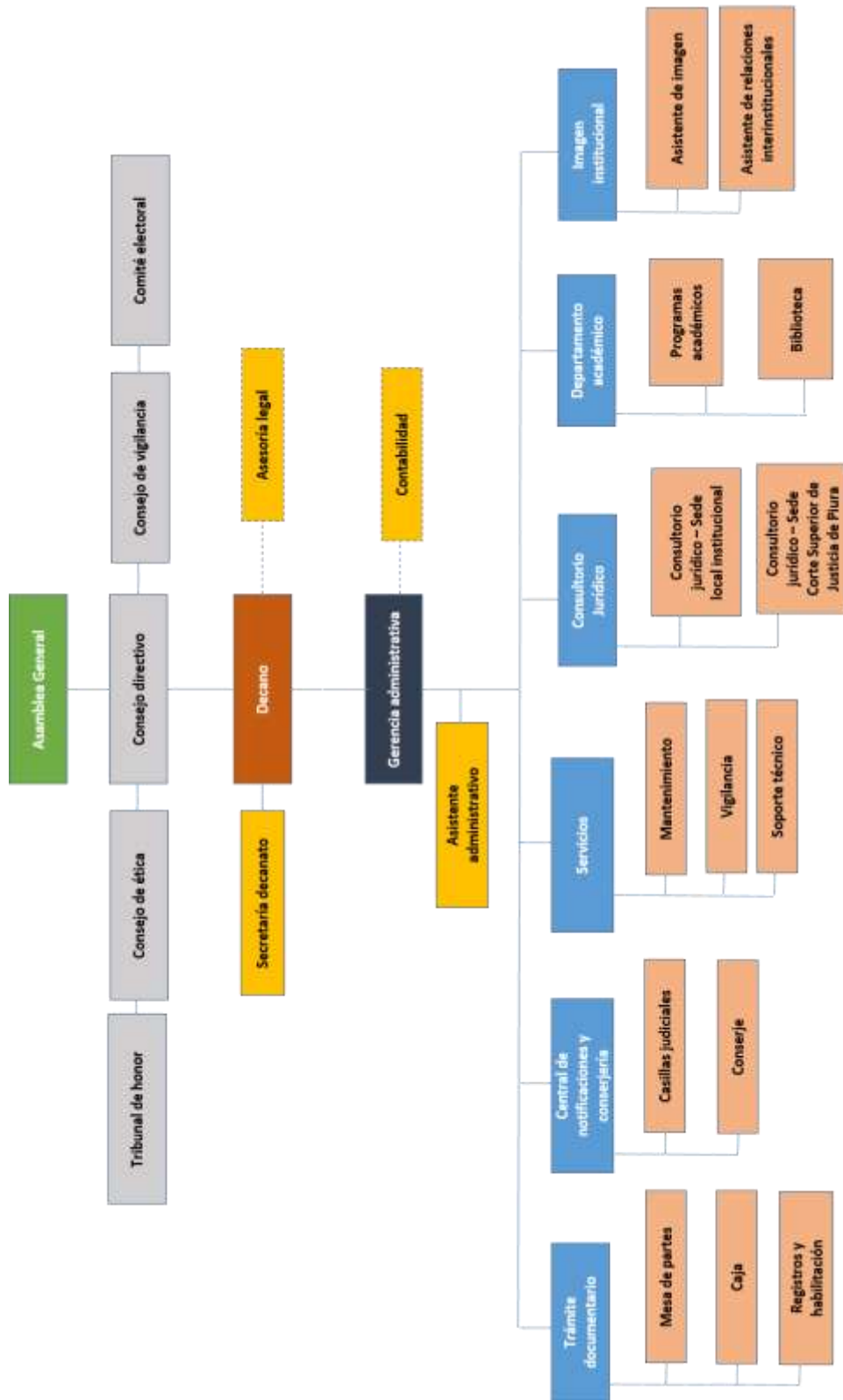
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-estructura-organizacional-funcional/>

La importancia del manual de organización y funciones
<http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>

Vásquez Rojas Claudia. (2012, octubre 23). Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

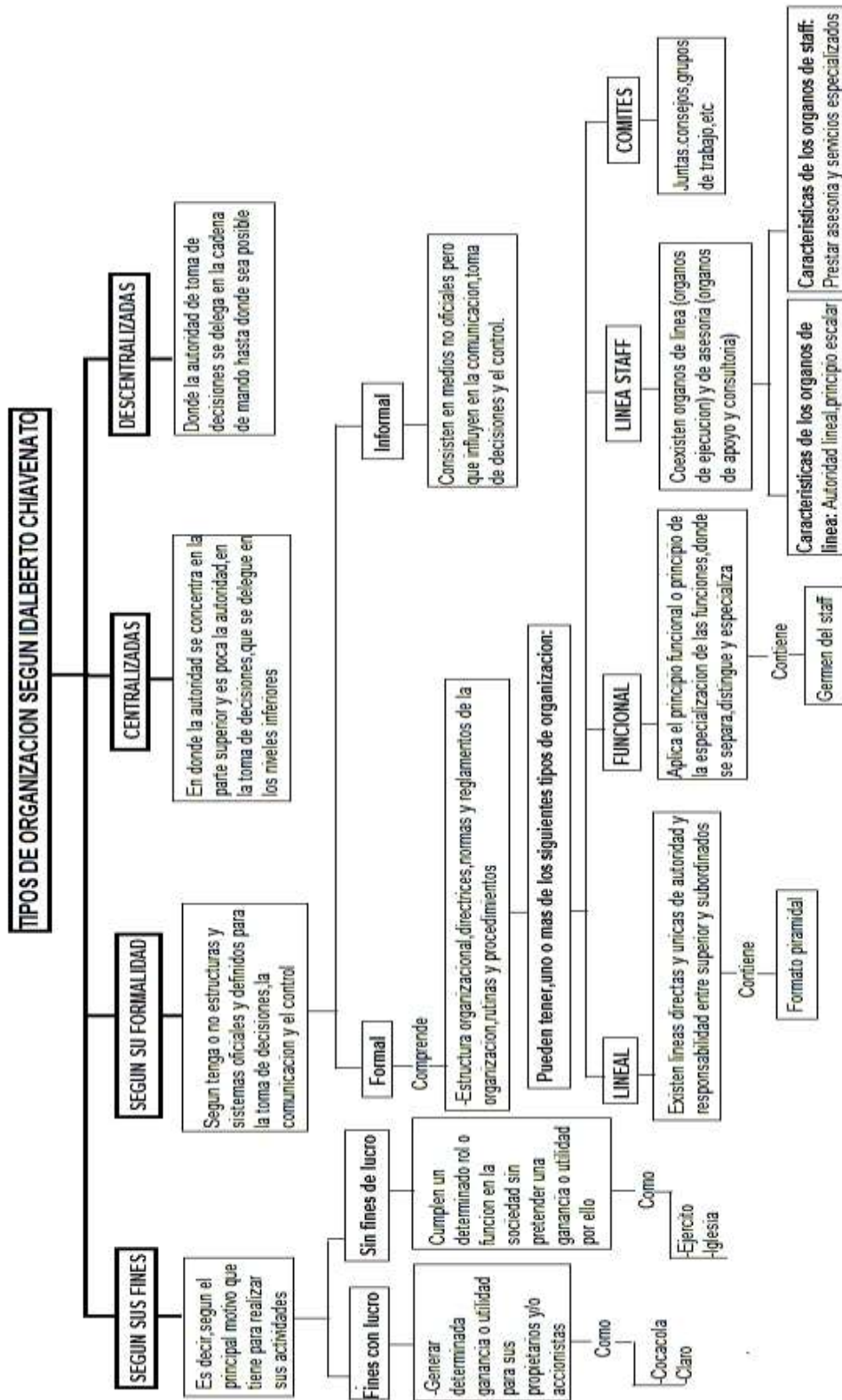
ANEXOS

Anexo 1 Organigrama propuesto para el Ilustre Colegio de Abogados de Piura



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Tipos de organización según Idalberto Chiavenato



Fuente: <http://dahianpensamiento.blogspot.pe/2015/11/tipos-de-organizacion-segun-idalberto.html>