

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DIRIGIDO

"MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
CASO: INSTITUTO NACIONAL DE OFTALMOLOGÍA"

TUTOR : LIC. FELLMAN MENDEZ RAMALLO

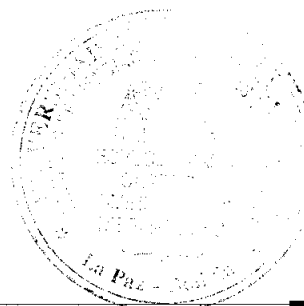
POSTULANTES :

MACHICADO OBLITAS CLAUDIA LUZ

MORÓN QUISPE JEANETTE

LA PAZ - BOLIVIA

2004



AGRADECIMIENTOS

A Dios por su infinito amor, bondad, fidelidad y ayuda en cada instante de nuestras vidas.

Un profundo y sincero agradecimiento a los que contribuyeron en la culminación del presente documento:

A la Universidad Mayor de San Andrés y a todos los docentes por darnos la oportunidad de formarnos a nivel profesional.

Al Director de la Carrera de Administración de Empresas, Lic. Carlos Castillo por otorgar a todos los estudiantes egresados nuevas modalidades de titulación.

Al Lic. Fellman Méndez, docente Tutor, por la guía académica en el desarrollo del presente Trabajo Dirigido.

Al Lic. Gary Prada, Tutor Institucional, Lic. Eduardo Pinedo, y al Lic. Edgar Marín del Gobierno Municipal de La Paz, por toda la colaboración brindada para la elaboración del instrumento administrativo.

Al Dr. Marcelo Arze Chopitea, Director del Instituto Nacional de Oftalmología, al Lic. Leonardo Rodríguez, y a todo el personal de dicho establecimiento, por toda la ayuda prestada en la realización de nuestro trabajo.

Y en especial a nuestros padres por el gran sacrificio que realizaron durante estos años para sacarnos adelante.

Este trabajo lo dedico a Dios por ser la persona más importante en mi vida y gracias a Él este gran sueño se hace realidad.

A mis queridos padres: Walter y Teresa, por ser mi fuente de inspiración en la consecución de todos mis logros en la vida.

A mis queridos hermanos Teresa y Omar, y a mi abuelita Sofia.

Y a mi amado Miguel Angel por su paciencia y comprensión.

CLAUDIA LUZ

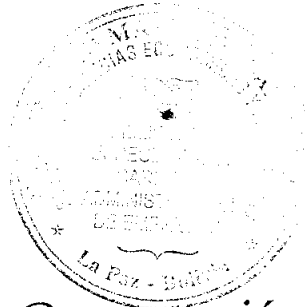
Dedicado a mis padres Félix y Julia por su esfuerzo y sacrificio al darme la vida.

A mi hermano Javier por contar con él en todo momento.

A mi esposo Marvin y a mi hijita Ariana por la felicidad de formar una familia con ellos.

Y por sobre todo a Dios y a mi abuelito que siempre están con nosotros.

JEANETTE



Presentación

A partir del Convenio suscrito entre la Universidad Mayor de San Andrés (Facultad de Ciencias Económicas y Financieras) Carrera de Administración de Empresas y el Gobierno Municipal de La Paz, ha sido elaborado el presente documento denominado "Manual de Organización y Funciones. Caso: Instituto Nacional de Oftalmología" donde se encuentra plasmado este instrumento administrativo para la Dirección de Desarrollo Organizacional- Unidad de Fortalecimiento Institucional, bajo la Modalidad de Trabajo Dirigido.

El contenido de este documento, es una contribución de conocimiento académico, adquiridos en el transcurso de la formación profesional en la Carrera de Administración de Empresas, con una visión innovadora, creativa, es en este sentido que el trabajo ha sido desarrollado en el marco de un proceso metodológico.

El documento contiene lineamientos generales que se refieren a aspectos organizacionales y administrativos del Instituto Nacional de Oftalmología. Así mismo se realizó el análisis de estructura organizacional del Instituto, cuyos resultados relevantes sirvieron de base para la actualización del Manual de Organización y Funciones.

Conocedores de que toda institución requiere de un diseño formal de la estructura de la organización, es que se ha elaborado este documento como un aporte para el mejoramiento institucional, con respecto a las funciones, el ámbito de competencia, la jerarquía, las relaciones de coordinación y comunicación de las instancias organizacionales.

INDICE

CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes	1
1.2. Justificación	2
1.3. Identificación del problema.....	3
1.4. Objetivos	
1.4.1. Objetivo general	4
1.4.2. Objetivos específicos	4
1.5. Alcance	
1.5.1. Alcance geográfico.....	5
1.5.2. Alcance institucional.....	5
1.5.3. Alcance académico	5
1.6. Cronograma de actividades	6

CAPITULO II. MARCO TEORICO

2.1. Administración y organización	
2.1.1. Administración.....	7
2.1.2. Administración pública	7
2.1.3. Enfoque de sistemas en la administración pública	7
2.1.4. Organización	8
2.1.4.1. Tipos de organización	8
2.1.5. Función	9
2.1.6. Organización y métodos.....	9
2.1.7. Teoría general de sistemas	10
2.1.7.1. Concepto de sistema.....	10
2.1.7.2. Clasificación de los sistemas.....	12
2.2. Hospital	
2.2.1. Concepto.....	12
2.2.2. Objetivo.....	13
2.2.3. Niveles de atención.....	13
2.2.4. Red de Servicio de Salud	13
2.2.5. El hospital como una organización	13
2.2.6. El hospital como un sistema.....	14
2.3. Diseño y estructura organizacional	
2.3.1. Diseño organizacional	14
2.3.2. Estructura.....	15
2.3.3. Estructura organizacional	15
2.3.3.1. Tipos de estructura organizacional.....	15
2.3.4. Principios básicos de la organización	16
2.3.5. División del trabajo.....	16
2.3.6. Departamentalización.....	16

2.3.6.1. Criterios de departamentalización	16
2.3.7. Delegación de tareas	18
2.3.8. Jerarquía.....	18
2.3.9. Jerarquización.....	18
2.3.10. Autoridad.....	18
2.3.11. Coordinación	19
2.3.12. Diseño de puestos.....	19
2.3.13. Descentralización	19
2.3.13.1. Descentralización administrativa	19
2.4. Organigrama	
2.4.1. Concepto.....	20
2.4.2. Utilidad de los organigramas	20
2.4.3. Clasificación de los organigramas	21
2.4.4. Elaboración de organigramas.....	21
2.4.5. Relaciones organizacionales.....	22
2.5. Manuales	
2.5.1. Concepto.....	23
2.5.2. Tipos de manuales	23
2.5.3. Manual de Organización y Funciones.....	24
2.5.3.1. Objetivo.....	24
2.5.3.2. Proceso de elaboración.....	24
2.5.4. Ventajas y desventajas	25

CAPITULO III. MARCO LEGAL

3.1. Constitución Política del Estado	27
3.2. Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales	27
3.3. Resolución Suprema N° 217055 Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa	28
3.4. Ley N° 1551 de Participación Popular	31
3.5. Ley N° 1654 de Descentralización Administrativa	31
3.6. Ley N° 2028 Municipalidades	32
3.7. Resolución Ministerial N° 028/97 Reglamento General de Hospitales	32

CAPITULO IV. MARCO PRÁCTICO

4.1. DIAGNOSTICO	33
4.1.1. MARCO METODOLÓGICO	
4.1.1.1. Método de investigación.....	33
4.1.1.2. Diseño de investigación.....	33
4.1.1.3. Tipo de investigación.....	34
4.1.1.4. Técnicas de recopilación de información	34
4.1.2. Bases estadísticas de estudio	36
4.1.2.1. Universo de estudio.....	36
4.1.2.2. Determinación de la muestra.....	37
4.1.3. Antecedentes	
4.1.3.1. Breve reseña histórica (INO)	38

4.1.3.2. Misión.....	39
4.1.3.3. Visión	40
4.1.3.4. Objetivos	40
a) Objetivo general	40
b) Objetivos específicos	40
4.1.3.5. Flujo de admisión y egreso de clientes	40
4.1.3.6. Cobertura	41
4.1.3.7. Recursos Humanos.....	42
4.1.3.8. Servicios	42
4.1.3.9. Estructura organizacional vigente	44
4.1.4. Diseño del Formato 01, de recopilación de información para la elaboración del Manual de Organización y Funciones.....	45
4.1.5. Análisis de la situación actual.....	46
4.1.5.1. Junta Directiva	47
4.1.5.2. Dirección	47
4.1.5.3. Unidades de Asesoramiento y /o Apoyo.....	47
4.1.5.4. Unidades Operativas.....	49
4.1.5.5. Manual de Organización y Funciones Vigente.....	53
4.1.6. Resultados de los Cuestionarios	54
4.2. Conclusiones.....	66

CAPITULO V. PROPUESTA

5.1. Introducción	67
5.2. Objetivo.....	67
5.3. Criterios para la elaboración de la Estructura Organizacional	
5.3.1. Jerarquización	67
5.3.2. Departamentalización.....	68
5.3.3. Determinación de instancias organizacionales	69
5.4. Estructura Organizacional – Propuesta -	71
5.4.1. Cuadro Comparativo de la estructura organizacional	72
5.5. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	
5.5.1. Definición	73
5.5.2. Objetivo.....	73
5.5.3. Diseño de la Propuesta	73
5.5.3.1. Nivel Normativo y/o Fiscalizador	74
5.5.3.2. Nivel Ejecutivo.....	74
5.5.3.3. Nivel de Asesoramiento.....	74
5.5.3.4. Nivel de Apoyo	75
5.5.3.5. Nivel Operativo.....	77
5.6. Diseño del Manual de Organización y Funciones.....	80
5.6.1. Contenido del Manual de Organización y Funciones	80
5.6.2. Inventario y Codificación	87
5.6.3. Cuadro Comparativo del MOF.....	89
5.7. Recomendaciones.....	94

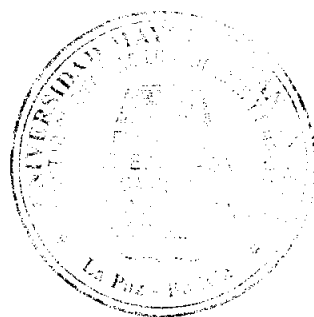
ANEXOS

INTRODUCCION

El Trabajo Dirigido desarrollado en la Dirección de Desarrollo Organizacional– Unidad de Fortalecimiento Institucional del Gobierno Municipal de La Paz, identifica las falencias actuales del Instituto Nacional de Oftalmología, que obstaculiza a cada parte integrante ejercer con precisión sus atribuciones, facultades y funciones, ratificando la necesidad de “actualizar” el Manual de Organización y Funciones, en el cual se establezca un contenido que permita a los miembros un cabal conocimiento de sus funciones, de modo que se constituya en un documento que enriquezca la gestión administrativa del establecimiento.

Para un mejor desarrollo del trabajo y cumpliendo con la Guía Metodológica, la memoria se divide en cinco capítulos. Los mismos describen los Aspectos Generales del trabajo; el Marco Teórico, la descripción teórica necesaria y pertinente que sustenta el tema; el Marco Legal, decretos, normas, reglamentos, disposiciones vigentes y otros relacionados con el Sistema Público de Salud; el Marco Práctico, donde se encuentran la metodología, el diagnóstico y análisis organizacional; y por último la Propuesta, a través de la “actualización” de la estructura organizacional y el Manual de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Oftalmología.

Finalmente se tienen las recomendaciones, otorgando las líneas de acción básicas para su aprobación e implantación en la Institución.

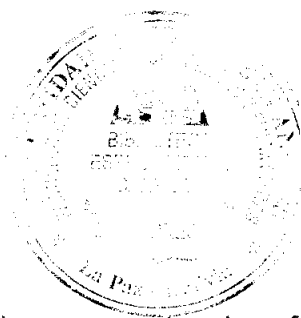


CAPÍTULO I

Aspectos Generales

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES



1.1. Antecedentes

El INSTITUTO NACIONAL DE OFTALMOLOGÍA (INO) es un centro de referencia nacional con un número importante de pacientes referidos para atención clínica y quirúrgica de la especialidad, la vista, por ello es un hospital de tercer nivel.

El INO que a partir del año 1995 lleva el nombre del "Dr. Javier Pescador Sarget", en reconocimiento a la labor de creación realizada, está ligada a la continuación de lo que fue el Hospital de Ojos Said en el año 1939.

El INO en el proceso de gestión autónoma, ha desarrollado sistemas técnicos administrativos que lo ubican entre los mejores establecimientos de salud a nivel nacional, está entre los Hospitales de Tercer Nivel e Institutos Nacionales.

En aplicación del Art. 130 de la Ley N° 1551 de Participación Popular de 20 de abril de 1994 y del Art. 18 del Decreto Supremo Nro. 23813 del 30 de junio de 1994, reglamentario de la Ley, los bienes muebles e inmuebles fueron transferidos a título gratuito, a favor del Gobierno Municipal de La Paz (GMLP), para su administración y mantenimiento. La Secretaría Nacional de Salud conserva la gestión médico – administrativa y la responsabilidad de normar y definir las políticas nacionales de salud y de la remuneración a todo el personal, mediante el Tesoro General de la Nación. (Ref. Art. 200 del Decreto Supremo 23813).

Por disposición del Art. 5 inciso g) de la Ley N° 1654 de Descentralización Administrativa, del 28 de julio de 1995 y del Art. 17 del Decreto Supremo 24206 del 29 de diciembre de 1995, reglamentario de la Ley, a partir del 1ro. de enero de 1996 los Prefectos son responsables de administrar, supervisar y controlar los recursos humanos y las partidas presupuestarias asignadas al funcionamiento de los servicios de salud y asistencia social, en el marco de las políticas y normas para la provisión de estos servicios.

Esta responsabilidad fue asumida a partir de junio de 1996, efectuando el procesamiento y pago de haberes a los funcionarios del Instituto, a través del Servicio Departamental de Salud (SEDES).

Actualmente, las actividades del Instituto están reguladas por el Reglamento General de Hospitales, aprobado mediante Resolución Ministerial Nro. 0461, del 9 de mayo de 1983 y modificado por Resolución Ministerial Nro. 0299, del 20 de abril de 1989, que establece principios, reglas y normas administrativas, de carácter general, para el funcionamiento de los hospitales dependiente del Complejo Hospitalario Miraflores y del Gobierno Municipal de La Paz (GMLP) por ser una Institución pública descentralizada.

La Ley N° 1178 promulgada un 20 de julio de 1990 que se inicia a partir de la estabilización del país para modificar estructuralmente la demanda y el funcionamiento del aparato estatal boliviano, establece un modelo de administración y control gubernamental para regular el funcionamiento de entidades del sector público.

En el marco del Convenio de Cooperación Interinstitucional entre el Gobierno Municipal de La Paz y la Universidad Mayor de San Andrés, Facultad de Ciencias Económicas y Financieras con el objetivo de desarrollar actividades conjuntas a través de programas y proyectos mediante prácticas pre – profesionales en la modalidad de Trabajo Dirigido para obtener la titulación en Administración de Empresas, se suscribe este convenio para que se realice la elaboración del Manual de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Oftalmología para la Dirección de Desarrollo Organizacional-Unidad de Fortalecimiento Institucional (DDO-UI) del Gobierno Municipal de La Paz.

1.2. Justificación

Parte del proceso de modernización del Estado, es el Sector Salud, con problemas y necesidades que precisan de mayor atención.

El GMLP al ejercer tuición a través de la Dirección de Desarrollo Organizacional- Unidad de Fortalecimiento Institucional (DDO-UI) sobre el Complejo Hospitalario Miraflores, instancia descentralizada, conformada por siete unidades hospitalarias: Hospital de Clínicas, Hospital del Niño, Hospital de la Mujer, Instituto Nacional de Gastroenterología Boliviano Japonés, Instituto Nacional del Tórax, "**Instituto Nacional de Oftalmología**" y Banco de Sangre, ha visto necesario elaborar un instrumento administrativo para el Instituto Nacional de Oftalmología, que optimice la estructura organizacional y responda a las necesidades de la Institución, funcionando como un todo armónico, efectivo y eficiente, donde cada parte integrante ejerza con precisión sus atribuciones y facultades y que acompañe eficazmente los cambios que se producen en el plano económico, político, social y tecnológico.

El presente trabajo es elaborado atendiendo a las necesidades y requerimientos planteados por la Dirección de Desarrollo Organizacional – Unidad de Fortalecimiento Institucional (DDO-UI), es así que la investigación está enmarcada en elaborar y actualizar el Manual de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Oftalmología.

1.3. Problema

Debido a la descentralización de los servicios de salud, a través de los Municipios y Prefecturas, y a la desconcentración de recursos humanos en instancias de salud locales como en el Instituto Nacional de Oftalmología (INO), miembro del Complejo Hospitalario Miraflores, se presentan una serie de problemas por la no aplicación de leyes, normas, etc., que rigen a entidades del sector público. Uno de estos problemas es la "desactualización" del Manual de Organización y Funciones del INO, que debe ser solucionado por el Gobierno Municipal de La Paz (GMLP) a través de la Dirección de Desarrollo Organizacional-Unidad de Fortalecimiento Institucional.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Actualizar el Manual de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Oftalmología para la Dirección de Desarrollo Organizacional-Unidad de Fortalecimiento Institucional del Gobierno Municipal de La Paz, en función a la documentación Normativa Legal que rigen y norman las actividades del Sector Salud, a través de una evaluación administrativa organizacional de tal manera que se optimice la estructura organizacional.

1.4.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la estructura organizacional y de las funciones que desempeñan los responsables de cada una de las instancias organizacionales que forman parte del Instituto.
- Identificar los sistemas de Administración y Control que regula la Ley N° 1178 y que rigen a entidades del Sector Público, en este caso del Sector Salud.
- Identificar si en la estructura organizacional se establecen niveles jerárquicos, de acuerdo a las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.
- Analizar las disposiciones legales que regulan la estructura organizacional del Instituto.
- Proporcionar al Instituto Nacional de Oftalmología un instrumento administrativo “actualizado”, denominado: Manual de Organización y Funciones.

1.5. Alcance

1.5.1. Alcance geográfico

El presente trabajo se realizará en el Instituto Nacional de Oftalmología (INO), ubicado en la ciudad de La Paz, Zona Miraflores Calle Claudio Sanjinéz s/n frente al Instituto Nacional del Tórax.

1.5.2. Alcance institucional

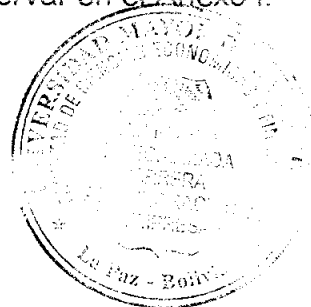
El Gobierno Municipal de La Paz mediante la Dirección de Desarrollo Organizacional debe elaborar el Manual de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Oftalmología por ser este una instancia descentralizada y dependiente del Gobierno Municipal de La Paz y que a la vez está ligada al Servicio Departamental de Salud (SEDES). Este instrumento administrativo servirá de guía para la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos (MPP) del Instituto.

1.5.3. Alcance académico

Se encuentra dentro de la ciencia de la Administración de Recursos Humanos y de la Organización.

1.6. Cronograma de actividades

El cronograma de actividades para la elaboración del Manual de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Oftalmología, se detalla en la página siguiente y el desarrollo de este Plan de Trabajo se lo puede observar en el Anexo I.



CUADRO Nº 1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

"MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES" INSTITUTO NACIONAL DE OFTALMOLOGIA

ACTIVIDADES	TIEMPO	MESES																															
		ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOST				SEPT				OCTUB				NOVIEM			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
PRIMERA FASE																																	
1 Reuniones e Información en la DDO del GMLP																																	
2 Recopilación de información secundaria en la DDO																																	
3 Estudio y análisis de leyes sobre el MOF en la DDO																																	
4 Estudio de documentos relacionados al MOF																																	
5 Determinación y elaboración de instrumentos de investigación																																	
6 Diseño de un formato para vaciar la información recopilada																																	
7 Relevamiento de información en el INO																																	
8 Análisis organizacional del DAF en el INO																																	
9 Análisis organizacional Técnico/Sustantivo en el INO																																	
10 Elaboración y presentación del 1º borrador a la DDO																																	
11 Revisión y corrección al 1º borrador																																	
12 Elaboración y presentación del 2º borrador a la DDO																																	
13 Revisión y corrección al 2º borrador																																	
14 Elaboración y presentación del MOF final al Tutor Institucional																																	
SEGUNDA FASE																																	
15 Reuniones con el Tutor Académico																																	
16 Elaboración y presentación del perfil al Tutor Académico																																	
17 Revisión, corrección al perfil																																	
18 Elaboración y presentación del perfil al Tutor Académico																																	
19 Presentación del perfil a la Dirección de la Carrera																																	
20 Elaboración y presentación del marco teórico al Tutor Académico																																	
21 Elaboración y presentación del marco legal al Tutor Académico																																	
22 Elaboración y presentación del marco práctico al Tutor Académico																																	
23 Elaboración y presentación del borrador final al Tutor Académico																																	
24 Revisión, corrección y ajuste al borrador final																																	
25 Presentación del documento final a la Dirección de la Carrera																																	

Fuente: Elaboración Propia



CAPÍTULO II

Marco

Teórico

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN

2.1.1. Administración

"La administración es una actividad generalizada y esencial a todo esfuerzo humano colectivo, ya sea una empresa fabril, en una de servicios, en el ejército, en los hospitales, en la iglesia, etc. El hombre necesita cooperar cada vez más con otros hombres para alcanzar sus objetivos: en ese sentido la administración es básicamente, la coordinación de actividades grupales".¹

Administración es planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades y recursos de una organización.

2.1.2. Administración Pública

"Es la actividad administrativa que realiza el estado para satisfacer sus funciones, a través del conjunto de organismos que componen la rama ejecutiva del gobierno y de los procedimientos que ellos aplican, así como las funciones administrativas que llevan a cabo los otros órganos y organismos del Estado".²

Administración Pública es el gobierno en acción, es la forma de administrar las actividades del estado y pueden ser: económicas, políticas, sociales y culturales.

2.1.3. Enfoque de sistemas en la administración pública

"En la aplicación de los conceptos de la teoría de sistemas a la administración pública constituye la base metodológica de la modernización administrativa, según este enfoque, la administración pública es un sistema social, es decir, un conjunto de elementos en interpretación constante que obedece a su propia lógica, distinta a la de cada una de sus partes y que mantiene interacción con su medio".³

¹ CHIAVENATO, IDALBERTO: "Introducción a la Teoría General de la Administración", Mc Graw-Hill, Colombia, 1995.

² JIMENEZ CASTRO, WILBURG: "Administración Pública para el Desarrollo Integral". Limusa, México, 1975.

³ QUIROGA LEOS, GUSTAVO: "Organización y Métodos en la Administración Pública", Trillas, México, 1996.

2.1.4. Organización

“Es una entidad social porque la conforman personas, está orientada a objetivos porque se halla diseñada para conseguir resultados, generar utilidades (empresas en general), proporcionar satisfacción social (clubes), etc., y estructurada deliberadamente porque propone la división del trabajo y asigna su ejecución a los miembros. En este sentido, la palabra organización significa cualquier cometido humano orientado intencionalmente a conseguir determinado objetivo”.⁴

Organización es un grupo de personas que coordinan, trabajan y cooperan entre ellas, en áreas y con funciones definidas, para alcanzar objetivos comunes.

La organización presenta dos aspectos diferentes:

Organización Formal

Organización basada en la división racional del trabajo, que especializa órganos y personas en determinadas actividades. Es la organización planeada o la que está definida en el organigrama, instituida por la dirección y comunicada a todos por medio de los manuales de organización.

Organización Informal

Organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, partir de las relaciones humanas establecidas al desempeñarse en sus cargos.

2.1.4.1. Tipos de organización

Se tienen tres tipos de organización, resultado de los estudios de las teorías clásicas de la organización:⁵

⁴ CHIAVENATO, IDALBERTO; “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Mc Graw-Hill, Colombia, 1995.

⁵ QUIROGA LEOS, GUSTAVO; “Organización y Métodos en la Administración Pública”, Trillas, México, 1996.

Organización Lineal

La organización de tipo lineal constituye la forma de la estructura de organización más simple y más antigua. El principio fundamental de la organización en la cual existe una jerarquía de autoridades en la que los superiores reciben obediencia de sus subordinados. La denominación de "lineal" obedece a que entre el superior y el subordinado existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad.

Organización Funcional

La organización funcional es el tipo de estructura de organización que aplica a cada tarea el principio de especialización de las funciones. Es el origen del staff o asesoría. Las organizaciones son cada vez más complejas y especializadas, lo que trae como consecuencia la necesidad de contar con especialistas que puedan actuar con mayor rapidez y flexibilidad.

Organización Línea-Staff

Este tipo de organización es el resultado de la combinación de la organización lineal y la organización funcional, con el fin de conservar sus ventajas y eliminar sus desventajas. El concepto de organización línea-staff se basa en que entre el órgano de ejecución (autoridad lineal) y los órganos de apoyo y asesoría (autoridad funcional) existen también relaciones de consejo, de auxilio, de consulta.

2.1.5. Función

"Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización".⁶

Función es la distinción de un trabajo respecto de otro.

2.1.6. Organización y métodos

El término de organización y métodos se utiliza para designar el conjunto de técnicas administrativas y de investigación destinadas a mejorar el funcionamiento de la administración pública.

⁶ FRANFLIN F., ENRIQUE BENJAMIN; "Organización de Empresas", Mc Graw-Hill, México, 1995.

“De esta forma, el término de organización y métodos consiste, por una parte, en conceptualizar la organización como la función que se sustenta en buscar los medios prácticos para distribuir las funciones en distintas unidades orgánicas del servicio administrativo respectivo, determinando su grado de eficiencia, su rentabilidad, así como su facultad de adaptarse a los cambios del medio y por otra parte, en conceptualizar al método como el proceso de reflexión abstracta que permita enfocar y abordar el problema de la organización”.⁷

2.1.7. Teoría general de sistemas

“La organización se presenta como una estructura autónoma con capacidad de reproducirse que puede ser enfocada a través de una teoría de sistemas capaz de propiciar una visión de un sistema de sistemas. tanto desde el punto de vista individual como colectivo, es decir, de la organización como un conjunto. El enfoque sistémico tiene por objetivo representar, de manera compresiva y objetiva, cada organización”.⁸

2.1.7.1. Concepto de Sistema

Idalberto Chiavenato define “como un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado (output) es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente”.

En ese sentido la generalidad de los tratadistas convienen en que los componentes básicos de cualquier sistema dinámico son:

- **Entrada o Insumo (INPUT).** Es el impulso o arranque que proporciona al sistema su material de operación, la materia prima del sistema se basa en la demanda y es el impulso que hace accionar al mismo, los sistemas para funcionar necesitan abastecerse de diferentes insumos y estos son adquiridos del medio en el que funcionan.

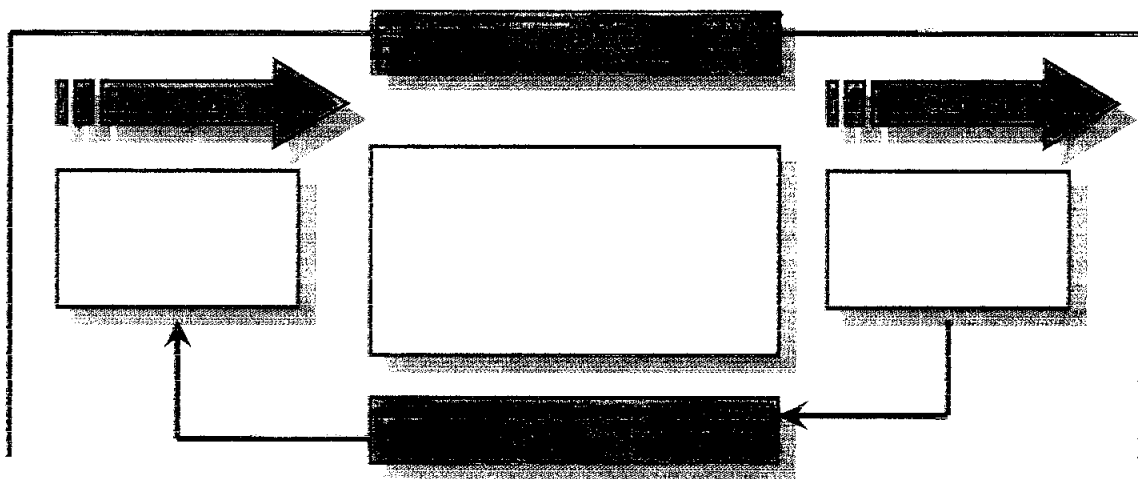
⁷ QUIROGA LEOS, GUSTAVO: “Organización y Métodos en la Administración Pública”, Trillas, México, 1996.

⁸ CHIAVENATO, IDALBERTO: “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Mc Graw-Hill, Colombia, 1995.

- **Procesador o Transformador.** Es el componente que transforma el estado original de los insumos hasta llegar a producto, es decir, es el elemento por el cual los insumos son utilizados en diferentes procesos para obtener productos o servicios. El factor básico del procesador es la tecnología, lo que depende de la naturaleza del tipo o de la clase del sistema, en ese sentido, el procesador también está constituido por procedimientos, métodos, técnicas, etc.
- **Salidas Producto (OUTPUT).** Es el resultado final de la operación o procesamiento de un sistema. A través del producto el sistema exporta el resultado de sus operaciones hacia su medio ambiente.
- **Retroalimentación (FEEDBACK).** Es el mecanismo de evaluación y de control que le informa al sistema sobre la calidad de los resultados obtenidos y de las desviaciones que se están produciendo respecto de los mismos.
La información generada por la retroalimentación debe ser utilizada para tomar las acciones correctivas necesarias.

FIGURA N° 1

COMPONENTES DE UN SISTEMA



Fuente: CHIAVENATO, IDALBERTO; "Introducción a la Teoría General de la Administración"

Elaboración: Propia

2.1.7.2. Clasificación de los Sistemas

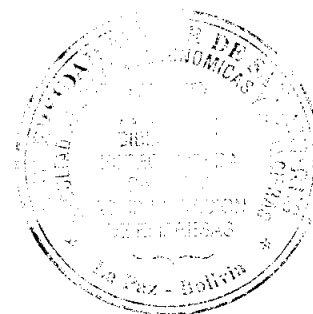
Los sistemas se clasifican en: *sistemas abiertos* y *sistemas cerrados* dependiendo de su interacción con el medio ambiente respectivo. Se dice que es un sistema cerrado aquel que no tiene interacción con su medio ambiente y sistema abierto aquel que intercambia insumos: información, energía o materia con su medio ambiente. El sistema abierto no sólo está en constante interacción con su medio, sino que además sus componentes se encuentran en relaciones continuas de diversa índole.

2.2. HOSPITAL

2.2.1. Concepto

“Es un establecimiento que forma parte de los Sistemas Locales de Salud, cuya misión es proporcionar a la población una asistencia médica sanitaria: eficiente, suficiente, oportuna y humana con acciones coordinadas multisectoriales de prevención, promoción y curación, con la participación social y organizada de la comunidad. El hospital también es un centro de formación de recursos humanos para la salud e investigación sobre problemas de salud en el país”.⁹

“Se entiende por Hospital todo establecimiento de salud integrante de la red de servicios como instancia de referencia y contrarreferencia de diferentes niveles de atención; abierto, cerrado o mixto, caracterizado por brindar atención ambulatoria y de internación las 24 horas del día, con disponibilidad permanente de servicios auxiliares de diagnóstico, con un mínimo de 10 camas; independientemente de su nominación de hospital, clínica, instituto o sanatorio. El Hospital es también un centro de capacitación y formación de personal médico – sanitario y de investigación biosocial”.¹⁰



⁹ MINISTERIO DE DESARROLLO HUMANO-SECRETARIA NACIONAL DE SALUD. Dirección de Organización de Servicios y Medicamentos Esenciales OPS/OMS. Pág. 27. BOLIVIA. 1994.

¹⁰ MINISTERIO DE DESARROLLO HUMANO-SECRETARIA NACIONAL DE SALUD. Dirección del Sistema Público “Reglamento General de Hospitales” La Paz-Bolivia. 1997.

2.2.2. Objetivo

“El hospital general de la comunidad, es una organización que moviliza la capacidad de complejidad, cuyo objetivo consiste en proporcionar en la población asistencia médica sanitaria completa, integrada, humanizada y de calidad, tanto curativa como preventiva y cuyos servicios externos y de gestión se proyecta hacia el ámbito comunitario y familiar”.

2.2.3. Niveles de atención

Los niveles de atención hospitalario establecidos en el Sistema Público Descentralizado y Participativo de Salud – Decreto Supremo 2423 – son:

- a) Segundo Nivel de Atención: con capacidad de atención ambulatoria y de internación en las cuatro especialidades básicas: pediatría, gineco-obstetricia, cirugía general y medicina interna. El establecimiento asociado a este nivel de atención es el Hospital Básico de Apoyo.
- b) Tercer Nivel de Atención: con capacidad de atención ambulatoria de alta complejidad y de internación hospitalaria de especialidades y subespecialidades. El establecimiento asociado a este nivel de atención es el Hospital general de Apoyo (Hospitales e Institutos Especializados).

2.2.4. Red de Servicio de Salud

“La Red de Servicio de Salud es la organización de los establecimientos de salud por niveles de atención en base a criterios de accesibilidad, población, cobertura y capacidad resolutive. Debe contar, por lo menos, con establecimientos del primer y segundo nivel de atención”.

2.2.5. El Hospital como una Organización

“El hospital general de la comunidad, es una organización que moviliza la capacidad y el esfuerzo de una amplia variedad de grupos de personas profesionales, semiprofesionales y no profesionales, con el objeto de proporcionar servicio altamente personalizado a pacientes individuales. El hospital, como otras organizaciones amplias, se establece y diseña para alcanzar ciertos objetivos, mediante una actividad desarrollada sobre la base de la colaboración”.¹¹

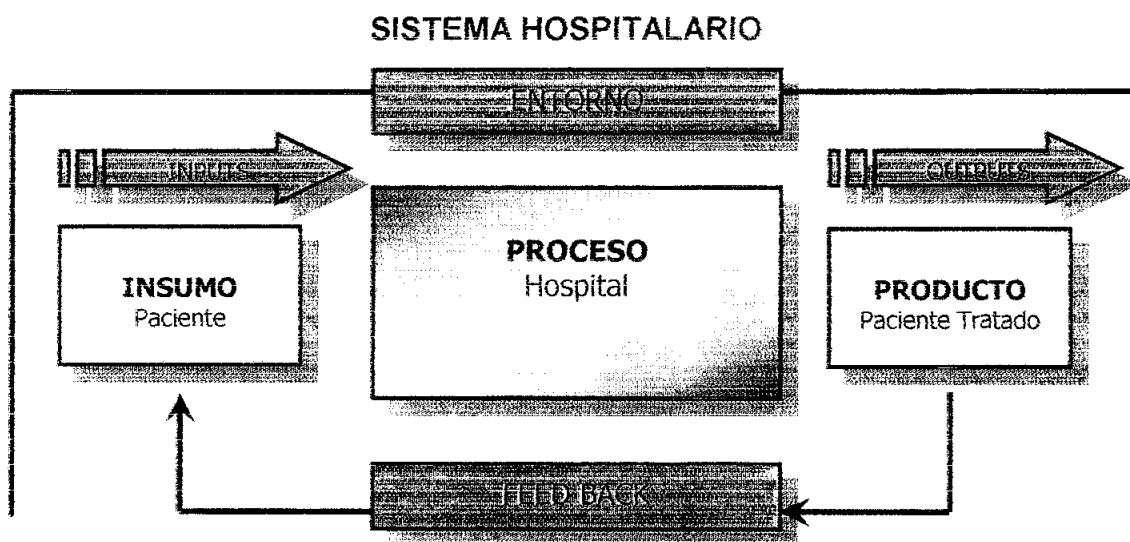
¹¹ OPS-OMS. ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES DE SALUD WASHINGTON D.C. 1987 PAG. 19-20

2.2.6. El Hospital como un Sistema

“Los hospitales, sobre todos los más tradicionales de enseñanzas de la medicina, son sistemas dotados de fronteras que los separan del medio ambiente, dividiéndose la mayoría en subunidades también separadas unos de otros.”¹²

Teóricamente, esos sistemas reciben pacientes (insumos) que pasan por un proceso de transformación (la atención médica) antes de ser devueltos (tratados) a la comunidad”.

FIGURA N° 2



Fuente: CHIAVENATO, IDALBERTO; “Introducción a la Teoría General de la Administración”

Elaboración: Propia

2.3. DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.3.1. Diseño organizacional

“El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia”.¹³

¹² ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES DE SALUD-OPS, SERIE PALTEX PARA EJECUTORES DE PROGRAMAS DE SALUD-N° 4, IMPRESO EN ESPAÑA 1987, PÁG. 62-63.

¹³ STONER, A.F.; “Administración”, Prentice Hall, México, 1994.

Por tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, al mismo tiempo: hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización. Las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización, la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación.

2.3.2. Estructura

"Es el conjunto formal de dos o más elementos, que permanece inalterado, ya sea en el cambio, ya sea en la diversidad de contenidos; es decir, la estructura se mantiene aunque se modifique alguno de sus elementos o relaciones".¹⁴

2.3.3. Estructura organizacional

"Es el conjunto de áreas y unidades organizacionales interrelacionadas entre sí a través de canales de comunicación, instancias de coordinación interna y procesos establecidos por una entidad, para cumplir con sus objetivos".¹⁵

2.3.3.1. Tipos de estructura organizacional

Stoner distingue los siguientes tipos de estructura organizacional:¹⁶

Organización Funcional

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llama funciones.

Organización por Producto / Mercado

Con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

¹⁴ CHIAVENATO, IDALBERTO, "Introducción a la Teoría General de la Administración", Mc Graw-Hill, Colombia, 1995.

¹⁵ MINISTERIO DE HACIENDA-UNIDAD DE NORMAS. "Normas Básicas del Sistema De Organización Administrativa"

¹⁶ STONER, A.F.; "Administración", Prentice Hall, México, 1994.

Organización Matricial

En ocasiones llamada “sistema de mando múltiple”, es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo.

2.3.4. Principios básicos de la organización

“Los autores neoclásicos añadieron algunos elementos al concepto de organización formal y la definieron como un conjunto de posiciones funcionales y jerárquicas orientadas a la producción de bienes y/o servicios. Los principios fundamentales de la organización formal son: división del trabajo, especialización, jerarquía y distribución de la autoridad y responsabilidad”.¹⁷

2.3.5. División del trabajo

“Descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general. En ocasiones llamada división de la mano de obra”.¹⁸

La División del Trabajo es la especialización de las tareas y personas para aumentar la eficiencia en la organización.

2.3.6. Departamentalización

“Es un medio de asignar actividades y agruparlas mediante la especialización de los órganos, con el fin de obtener mejores resultados, en conjunto, que los conseguidos al repartir indiscriminadamente todas las actividades y tareas posibles entre todos sus órganos”.¹⁹

2.3.6.1. Criterios de departamentalización

Según Chiavenato distingue las siguientes formas de departamentalización:²⁰

¹⁷ CHIAVENATO, IDALBERTO; “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Mc Graw-Hill, Colombia, 1995.

¹⁸ STONER, A.F.; “Administración”, Prentice Hall, México, 1994.

¹⁹ Idem

²⁰ QUIROGA LEOS, GUSTAVO; “Organización y Métodos en la Administración Pública”, Trillas, México, 1996.

Por funciones. Consiste en la agrupación de las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas dentro de la empresa. Por ejemplo, la función de producción, de servicio de ventas, finanzas.

Por producto o servicio. Se agrupan las actividades de acuerdo con los productos o servicios que realiza la organización. Por ejemplo las General Motors tiene la división Chevrolet, división Cadillac, etc. Un hospital puede dividirse en departamento de radiología, cardiología, etc.

Por localización Geográfica. Se denomina también departamentalización territorial o regional. Es una forma de organización muy utilizada por empresas dispersas territorialmente o cuyas operaciones están dispersas geográficamente, que logra una supervisión local, efectiva y descentralizada. Es más conveniente para el área de producción y ventas.

Por clientela. Es una agrupación de actividades que refleja un interés fundamental por el consumidor del producto o servicio ejecutado por la organización. Por ejemplo, una tienda de ropa se puede dividir en departamentos infantil, masculino, femenino.

Por procesos. Es utilizada más a menudo en las empresas industriales a los niveles más bajos de la estructura organizacional en las áreas productivas o de operaciones.

Por proyecto. Es un criterio utilizado en las empresas de gran tamaño, como astilleros navales, obras de construcción civil, o de construcción industrial y empresas hidroeléctricas, las cuales además del personal especializado, exigen un largo periodo de tiempo para la realización de sus proyectos.

Por tiempo. Es una departamentalización derivada y no principal. Toma en consideración los periodos o ciclos de tiempo, donde los empleados deben desarrollar sus actividades. Ejemplo primer turno, segundo turno, etc.

Por número. Consiste en dividir un grupo de máquinas o de empleados en subgrupos de una cierta cantidad. Por ejemplo cuadrillas de trabajadores.

2.3.7. Delegación de tareas

“Acto bilateral mediante el cual un superior jerárquico confiere deberes y responsabilidades a un subalterno y le da la autoridad que necesita para desempeñar tales funciones”.²¹

La Delegación de Tareas es una técnica para poder realizar mejor las actividades dentro de la organización, es un resultado de la división del trabajo al igual que la especialización.

2.3.8. Jerarquía

“Una jerarquía es un orden o clasificación que parte de arriba abajo. La jerarquía es la clasificación de la gente de una organización de acuerdo con su nivel de autoridad”²²

Jerarquía es la línea de autoridad que va desde el ápice hasta la última línea de mando de la estructura.

2.3.9. Jerarquización

“Es un patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima están el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización; los gerentes de rangos más bajos se ubican en los diversos niveles descendentes de la organización.”²³

2.3.10. Autoridad

“Es una forma de poder que, con frecuencia, se usa en un sentido más amplio para referirse a la capacidad de una persona para ejercer el poder como resultado de cualidades como los conocimientos o los cargos.”²⁴

Autoridad significa dar órdenes de superioridad para poder hacer que se realicen las cosas.

²¹ JIMENEZ CASTRO, WILBURG: “Administración Pública para el Desarrollo Integral”, Limusa, México, 1975.

²² CUNNINGHAM, WILLIAM H.: “Introducción a la Administración”, Iberoamericana, México, 1994.

²³ STONER, A.F.: “Administración”, Prentice Hall, México, 1994.

²⁴ Ídem.²⁵

2.3.11. Coordinación

“Es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia. Integrar las actividades de parte independientes de una organización con objeto de alcanzar las metas de la organización”²⁵

2.3.12. Diseño de puestos

“Es un vehículo para poner en práctica, en forma sistemática, la medida de descentralización que quieren los gerentes y que consideran necesaria para perseguir las metas de la organización, a la luz de las circunstancias”.²⁶

Por tanto, el diseño de puestos es una forma que permite a los gerentes comunicar a los empleados las oportunidades que tendrán éstos para ejercer poder y autoridad.

2.3.13. Descentralización

“Es la tendencia a dispersar la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada.”²⁷

La descentralización conceptualmente significa que el gobierno central transfiere el poder y la autoridad a otras instituciones o a los gobiernos locales para que de acuerdo con las necesidades locales específicas, planteen sus propios proyectos de desarrollo, los ejecuten y evalúen (considerando factores políticos, sociales y culturales).

2.3.13.1. Descentralización administrativa

“Se entiende que la competencia se ha atribuido a un nuevo ente, separado de la administración central dotado de personería jurídica propia, y constituido por órganos propios que expresan la voluntad de ese ente.”²⁸

²⁵ STONER, A.F.; “Administración”, Prentice Hall, México, 1994.

²⁶ Idem ²⁵

²⁷ KOONTZ, HAROLD. JAMES; WEIHRICH, HEINZ: “Administración: una perspectiva global”, Mc Graw-Hill, México, 1994.

²⁸ JIMENEZ CASTRO, WILBURG; “Administración Pública para el Desarrollo Integral”, Limusa, México, 1975.

La Descentralización Administrativa es la transferencia y delegación de atribuciones de carácter técnico-administrativo no privativas del poder ejecutivo a nivel nacional.

2.4. ORGANIGRAMA

2.4.1. Concepto

“Es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.” ²⁹

El Organigrama es un elemento constitutivo del Manual de Organización y Funciones (descripción detallada de las funciones, tareas, responsabilidades y niveles de autoridad de cada instancia organizacional) representado en diagrama.

2.4.2. Utilidad de los diagramas

Son: ³⁰

Comunicación:

1. Informar a los miembros de la organización la posición y relación.
2. Proveer un cuadro global de la estructura.
3. Facilitar a las personas que se incorporen a la organización el contacto.
4. Facilitar la comprensión de ascender a otras posiciones.
5. Informar a terceros como está estructurada la organización.

Análisis:

1. Fallas de control interno: funciones incompatibles.
2. Departamentalización inadecuada: funciones heterogéneas.
3. Falta de unidad de mando: dos o más supervisan un cargo.
4. Superposición de funciones: dos o más cargos con igual función.
5. Relación de dependencia confusa: no determina la relación de autoridad.
6. Sistema de subordinación unitaria: de uno dependen varios cargos.

²⁹ FRANFLIN F., ENRIQUE BENJAMIN; “Organización de Empresas”, Mc Graw-Hill, México, 1995.

7. Indefinición de los niveles: no está clara la posición.
8. Confusión sobre el tipo de autoridad: lineal, asesora, funcional.
9. Estructura desequilibrada: un área con exceso de niveles y personas.
10. Alcance del control excesivamente amplio: menor número de subordinados.
11. Inadecuada asignación de niveles.
12. Designación confusa de las funciones: categoría o nombre de cargos.

2.4.3. Clasificación de los organigramas

Miguel Duhalt Krauss propone que los organigramas se clasifiquen de acuerdo con el criterio siguiente:³¹

Por su objeto: Estructurales, Funcionales y Especiales.

Por su naturaleza: Esquemáticos y Analíticos.

Por el área que representan: Generales y Complementarios.

Por su formato: Verticales, Horizontales, Circulares y Mixtos.

2.4.4. Elaboración de organigramas

En el proceso de elaboración de organigramas podemos distinguir las fases siguientes:

1. Autorización y apoyo de los niveles superiores
2. Recopilación de información
3. Clasificación de la información
4. Análisis de la información y
5. Diseño de organigramas

La información que se debe reunir para elaborar el organigrama incluye los temas siguientes: las unidades orgánicas que integran la dependencia, las relaciones organizacionales y las principales fuentes de información son los archivos, los centros de documentación, los servidores públicos y empleados de la dependencia.

³⁰ SAROKA, RAUL H. FERRARI ETCHETTO, CARLOS; "Organigramas: diseño e interpretación", Macchi. Bs. As., 1971.

³¹ QUIROGA LEOS, GUSTAVO; "Organización y Métodos en la Administración Pública", Trillas, México, 1996.

2.4.5. Relaciones organizacionales

Se describe y explica cuáles son los diferentes tipos de relaciones organizacionales que generalmente existen dependencias públicas y su representación en el organigrama. Estos tipos de relaciones auxilian en el diseño correcto del organigrama que se señalan a continuación:

Relación de autoridad lineal. Es aquella que implica una relación de subordinación entre los responsables de las unidades orgánicas y sus subalternos, como consecuencia de la división del trabajo y de la delegación de tareas.

Relación de Autoridad Funcional. Es aquella que representa la dependencia funcional o de mando especializado, y no la relación de dependencia jerárquica.

Relación de Asesoría. Es la relación que se da entre los órganos que proporcionan información técnica o conocimientos especializados a los de línea.

Relación de Coordinación o Colaboración. La relación de coordinación o colaboración es aquella que tiene por objeto interrelacionar las actividades que realizan diversas unidades de la organización.

Relación de revisión, inspección o control. Constituye el caso de las unidades orgánicas de auditoría interna. Su función es revisar sistemáticamente las operaciones realizadas por las demás unidades orgánicas de la dependencia para comprobar que su actuación se ajuste a las normas y procedimientos establecidos.

Relación de Servicio. Ésta aparece cuando se han concentrado en una sola unidad orgánica determinadas actividades que significan la ejecución de acciones físicas en apoyo de otras unidades orgánicas a las que no están subordinados directamente, como los servicios de la intendencia, de mensajería, de mantenimiento, etc.

Relación de Representación Personal. Es la que se da entre el ayudante de un jefe y los subordinados de éste. Puede transmitir las órdenes del jefe u ordenar a nombre de éste en los casos concretos que haya sido autorizado.

Relación de los Órganos Desconcentrados. Los órganos desconcentrados, que son unidades técnicas administrativas, se colocan en el último nivel del organigrama de la dependencia, separados mediante una línea axial que permita la distancia entre ambos.

Relación de las Comisiones. Construyen el caso de las comisiones interinstitucionales, comisiones desconcentradas y la comisión interna de administración y programación.

2.5. MANUALES

2.5.1. Concepto

“Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.”³²

2.5.2. Tipos de manuales

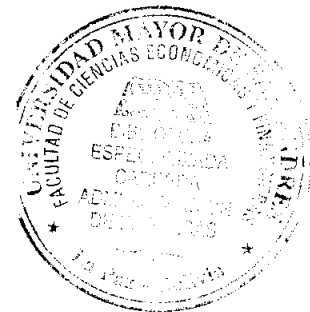
Los manuales administrativos se pueden clasificar por su contenido, por su función específica o por su área de aplicación:

1. Por su contenido pueden ser manuales:

- Historia de la organización
- Políticas
- Procedimientos
- Contenido múltiple
- De servicios al público

2. Por su función específica o área de actividad pueden ser manuales de:

- Ventas
- Producción
- Finanzas
- Personal
- Otras funciones



³² QUIROGA LEOS, GUSTAVO; “Organización y Métodos en la Administración Pública”. Trillas. México, 1996.

3. Por su área de aplicación pueden ser manuales:

- Macro administrativos, si se refieren al sector público en su conjunto.
- Micro administrativos, si contienen información de una sola entidad.

2.5.3. Manual de Organización y Funciones

“Es un instrumento de guía y consulta, de carácter flexible, que permite objetivizar con detalle el desarrollo de la gestión administrativa y operativa, determinando la estructura general de la organización y describiendo los objetivos, la jerarquía, los grados de autoridad, las funciones y relaciones de coordinación de la entidad” ³³

2.5.3.1. Objetivo

“Proporcionar información de carácter formal sobre la estructura diseñada, los objetivos y funciones inherentes a cada una de las unidades y áreas organizacionales establecidas, precisando la relación de dependencia de cada una de ellas respecto a los demás y las instancias de coordinación interna e interinstitucional” ³⁴

2.5.3.2. Proceso de elaboración

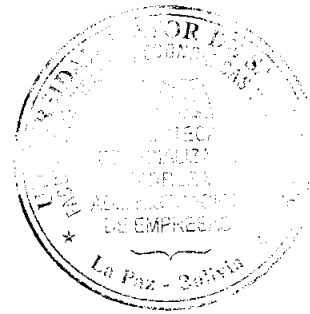
Este tipo de manuales contiene información detallada referente al directorio, los antecedentes, la legislación, las atribuciones, las estructuras, las funciones de las unidades administrativas que integran el organismo y la descripción de los puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y coordinación, así como los organogramas que describen en forma gráfica la estructura de la organización.

Las dependencias públicas pueden adoptar los lineamientos adecuados para que el manual de organización tenga el siguiente contenido:

³³ DOCUMENTO METODOLÓGICO “Guía para la Elaboración del Manual de Organización y Funciones”, Servicio Nacional de Administración de Personal-Ministerio de Hacienda. La Paz-Bolivia.1999.

³⁴ CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA; “Evaluación del Sistema de Organización Administrativa”

- Identificación
- Índice y/o contenido
- Prólogo y/o introducción
- Antecedentes históricos
- Legislación o base legal
- Atribuciones
- Estructura orgánica
- Organigrama
- Funciones
- Descripción de puestos



2.5.4. Ventajas y desventajas

Los manuales administrativos presentan por lo general más ventajas que desventajas.³⁵

Ventajas

- Logra y mantiene un sólido plan de organización
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Facilita el estudio de los problemas de la organización.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para su evaluación y como medio de comprobación del progreso de cada quién.

³⁵ GOMEZ CEJA, GUILLERMO: "Planeación y Organización de Empresas". Mc Graw-Hill, pág. 379.

Desventajas

Entre los pocos inconvenientes que suelen presentar los manuales se encuentran los siguientes:

- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- Algunos consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación, rigidez y limitación.



CAPÍTULO III

Marco

Legal

CAPITULO III

MARCO LEGAL

3.1. Ley N° 1585 Constitución Política del Estado

La Ley N° 1585 de 12 de agosto de 1994 Constitución Política del Estado, en sus Art. 7 y 158 establece que:

Art. 7.- Toda persona tiene los siguientes derechos fundamentales, conforme a las leyes que reglamente su ejercicio:

a) A la vida, la salud y la seguridad.

Art. 158.- I. El Estado tiene la obligación de defender el capital humano protegiendo la salud de la población; asegurará la continuidad de sus medios de subsistencia y rehabilitación de las personas inutilizadas. Propenderá asimismo al mejoramiento de las condiciones de vida del grupo familiar.

II. Los regímenes de seguridad social se inspirarán en los principios de universalidad, solidaridad, unidad de gestión, economía, oportunidad y eficacia, cubriendo las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos profesionales, invalidez, vejez, muerte, paro forzoso, asignaciones familiares y vivienda de interés social.

3.2. Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales

La Ley N° 1178 de 20 de julio de 1990 de Administración y Control Gubernamentales que regula el funcionamiento de entidades del sector público, expresa un modelo de administración para el manejo de los recursos de las Instituciones y establece ocho sistemas de administración financieros y no financieros: 3 para programar y organizar actividades, 4 para ejecutar actividades programadas y uno para controlar la gestión de la Institución.

Uno de estos, es el Sistema de Organización Administrativa (SOA), que tiene como instrumentos administrativos el Manual de Procesos y Procedimientos y el Manual de Organización y Funciones, el cual será objeto de nuestro trabajo. El SOA está compuesto por tres subsistemas: Análisis Organizacional (disposiciones legales vigentes en materia de organización, el Plan estratégico y el Programa de Operaciones Anual que constituirán el marco de referencia para este análisis), Diseño (o rediseño) Organizacional (se define y ajusta la estructura organizacional de la Institución, basado en resultados del análisis organizacional) y la Implantación del Diseño (o rediseño) Organizacional (establece la estructura organizacional de modo que esta se ajuste al programa de operación anual).

La Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales establece un conjunto de sistemas para alcanzar mayor eficiencia, eficacia y transparencia en el manejo de los recursos públicos, desarrollando de esta manera la capacidad administrativa.

3.3. Resolución Suprema N° 217055 Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa

La Resolución Suprema N° 217055 de 20 de mayo de 1997 aprueba las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa que constituyen una herramienta de gerencia pública, basadas en teoría y principios de organización administrativa, que establecen una metodología por procesos, para diseñar o rediseñar la estructura organizacional de la entidad pública, con el fin de garantizar la satisfacción del usuario, responder con dinamismo y flexibilidad a los cambios internos y externos y lograr sus objetivos con eficacia y eficiencia.

Sus objetivos son: proporcionar los elementos esenciales de organización, que deben ser considerados en el análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional de la entidad y lograr que la estructura organizacional de las entidades públicas sea conformada bajo criterios de orden técnico.

Resolución Suprema Nº 217095 Normas Básicas del Sistema de Presupuesto

La Resolución Suprema Nº 217095 de 4 de julio de 1997 aprueba las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto que tiene como objetivo constituir el marco general básico que contiene un conjunto de disposiciones de aplicación obligatoria en las instituciones del sector público, estableciendo aspectos conceptuales, niveles de organización, facultades, responsabilidades y acciones para el funcionamiento de los Subsistemas Presupuestarios en las instituciones públicas, en le tiempo, lugar y forma requeridos para una adecuada gestión pública.

Resolución Suprema Nº 218040 Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada

La Resolución Suprema Nº 218040 de 29 de julio de 1997 aprueba las Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada que proporciona al Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada (SCGI) una base conceptual fundamentada en Normas, Principios Contables de reconocida validez técnica-legal, para establecer la uniformidad necesaria para que cada entidad pública desarrolle su sistema contable específico; contribuye a elaborar información útil, oportuna y confiable y a la razonabilidad de los informes y estados financieros, posibilitando la comparación entre entidades y periodos contables; y facilitar que todo servidor público responsable por los resultados emergentes de la gestión pública y/o que administre recursos, rinda cuenta de los mismos por intermedio del SCGI.

Resolución Suprema Nº 218056 Normas Básicas del Sistema de Tesorería

La Resolución Suprema Nº 218056 de 30 de julio de 1997 aprueba las Normas Básicas del Sistema de Tesorería que constituye el marco general del Sistema de Tesorería y establece las funciones esenciales de este sistema, relativas a la recaudación de recursos, la administración de ingresos y egresos, la programación del flujo financiero y la ejecución presupuestaria, y la custodia de títulos y valores.

Decreto Supremo N° 25964 Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios

El Decreto Supremo N° 25964 de 21 de octubre de 2000 aprueba las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y/o Servicios que tiene como objetivo constituir el marco conceptual del Sistema de Administración de Bienes y/o Servicios, fundamentado en principios, definiciones y disposiciones básicas, obligatorios para entidades públicas y establecer los elementos esenciales de organización, funcionamiento y de control interno relativos a la administración de bienes y /o servicios, desde su solicitud hasta la disposición final de los mismos.

Decreto Supremo N° 26115 Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal

El Decreto Supremo N° 26115 de 16 de marzo de 2001 aprueba las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal que tiene como finalidad promover la eficiencia de la actividad administrativa pública en servicio de la colectividad, la implantación y seguimiento del Sistema de Administración de Personal, definiendo los Subsistemas de dotación, evaluación del desempeño, capacitación productiva, movilidad de personal y registro y sus respectivos procesos. Así como el ingreso a la carrera administrativa, requisitos y el Recurso de Revocatoria.

Compendio de Legislación Administrativa Municipal

El Compendio de Legislación Administrativa Municipal es un instrumento que concentra las normas y reglamentos particulares de trabajo del Gobierno Municipal paceño, con el propósito institucional de lograr una eficaz diseminación de dichas herramientas para el manejo del gobierno local.

Compilación sistemática de leyes, decretos, reglamentos e instrumentos normativos que permitan el buen desempeño de las funciones administrativas que ayuden a elevar el nivel de eficiencia laboral del servidor público municipal y constituir un aporte de La Paz al resto del país.

3.4. Ley N° 1551 de Participación Popular

La Ley N° 1551 de 20 de Abril de 1994 de Participación Popular, reconoce, promueve y consolida el proceso de Participación Popular, articulando a las Comunidades Indígenas, Pueblos Indígenas, Comunidades Campesinas y Juntas Vecinales, respectivamente, en la vida jurídica, política y económica del país.

Amplía competencias y transfiere a los municipios la infraestructura y administración de educación, salud, deporte, caminos vecinales y microriego, fortaleciendo la capacidad de gestión de estos gobiernos incluso en las secciones de provincia.

3.5. Ley N° 1654 de Descentralización Administrativa

La Ley N° 1654 de 2 de Septiembre de 1994 de Descentralización Administrativa, regula el régimen de descentralización administrativa del Poder Ejecutivo a nivel departamental que conforma al sistema unitario de la República, es decir la transferencia y delegación de atribuciones de carácter técnico-administrativo no privativas del Poder Ejecutivo a nivel nacional.

Delega a las autoridades superiores, los Prefectos, la administración, supervisión y control de los recursos humanos y las partidas presupuestarias asignadas al funcionamiento de los servicios de salud y asistencia social, en el marco de las políticas y normas para la provisión de estos servicios. Esta responsabilidad fue asumida a partir de junio de 1996, efectuando el procesamiento y pago de haberes a los funcionarios del Instituto, a través del Servicio Departamental de Salud.

En 1998 se efectuó la promulgación de los D.S. 25060 y 25233 que regulan el funcionamiento de las Prefecturas, dando lugar a la descentralización del Sector Salud.

3.6. Ley N° 2028 de Municipalidades

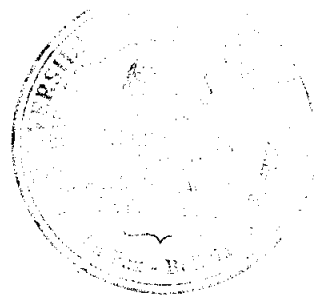
La Ley N° 2028 de 28 de Octubre de 1999 de Municipalidades, que regula el Régimen Municipal, establece que el Gobierno Municipal tiene competencias: supervisar los recursos humanos; contribuir para otorgar prestaciones de salud a la población; construir, equipar y mantener la infraestructura; establecer mecanismos de financiamiento y administrar los bienes muebles e inmuebles del sector salud.

3.7. Resolución Ministerial N° 028/97 Reglamento General de Hospitales

La Resolución Ministerial N° 028/97 de 3 de marzo de 1997 aprueba el Reglamento General de Hospitales, que establece normas, principios y reglas técnico-administrativas de carácter general sobre la organización y funcionamiento de los hospitales, para asegurar la eficiencia, eficacia y el mejoramiento de la calidad de la atención médica. Asimismo determina los niveles de gestión administrativa en orden jerárquico (Departamento, División, Servicio, Unidad y Sección) sobre cuya base deberá elaborarse el organigrama correspondiente para cada Hospital.

Resolución Ministerial N° 0246 Reglamento del Comité Nacional de Integración Docente Asistencial

El Reglamento del Comité Nacional de Integración Docente Asistencial e Investigación (CNIDA) y el Sistema Boliviano de Residencia Médica, mediante Resolución Ministerial 0246 de 21 de marzo de 1979 en su artículo 1ro, menciona la creación de la Comisión Nacional de Integración Docente Asistencial y las Comisiones Regionales aprobándose sus respectivos reglamentos y D.S. 16181 de 9 de febrero de 1979 y D.S. 17203 de 1 de febrero de 1980 que regulan la integración docente asistencial.



CAPÍTULO IV

Marco

Práctico

CAPITULO IV

MARCO PRÁCTICO

4.1. DIAGNÓSTICO

Para la “actualización” del Manual de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Oftalmología, se realizó un Diagnóstico Organizacional en dicho establecimiento, a objeto de conocer los antecedentes, los objetivos, la misión, la visión y los hechos reales del Instituto.

Posteriormente se desarrolló un análisis organizacional, tomando como base la estructura organizacional y el Manual de Organización y Funciones vigentes. Para obtener mayor información acerca de la situación actual del Instituto se realizaron técnicas de recopilación de información, como ser: observaciones, entrevistas y cuestionarios dirigidos a los funcionarios de la Institución, para luego arribar a los resultados de los cuestionarios y así establecer las conclusiones del diagnóstico organizacional.

4.1.1. MARCO METODOLÓGICO

4.1.1.1. Método de Investigación

Los métodos a utilizarse en este trabajo son:

Método Inductivo

Para realizar el relevamiento de información en el Instituto Nacional de Oftalmología, nos dirigiremos particularmente con los jefes o responsables de las diferentes instancias organizacionales que forman parte del Instituto, para llegar a nuestro objetivo general que es el de actualizar el Manual de Organización y Funciones.

4.1.1.2. Diseño de investigación

El diseño de investigación para el presente trabajo es:

No Experimental

Al desarrollar nuestro trabajo de investigación se observan fenómenos (atribuciones y/o funciones) y sujetos (funcionarios del Instituto) tal como se dan en su realidad, para posteriormente analizarlos.

Transversal

La recopilación de información se da en un solo momento y en un tiempo único, con el fin de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

4.1.1.3. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se realizará es de tipo:

Descriptivo: “porque busca especificar las propiedades importantes de las personas sometidas a un análisis”; es decir que para actualizar y elaborar el Manual de Organización y Funciones del Instituto es necesario describir las grandes atribuciones de los responsables de cada instancia organizacional.

Explicativo: “porque está dirigido a responder las causas de los eventos físicos sociales, que permite examinar problemas detectados en la Institución”; es decir que la elaboración y actualización del Manual de Organización y Funciones permitirá al Instituto contar con un instrumento administrativo que esté de acuerdo a la realidad de la Institución y a toda documentación normativa legal del establecimiento.

4.1.1.4. Técnicas de recopilación de información

Con el fin de estructurar adecuadamente el proceso de investigación, se utilizó técnicas e instrumentos de investigación, de tal manera que se pudo obtener, registrar y acumular información para conocer y analizar lo que realmente sucede en la Institución.

▪ **Investigación Documental**

Consistió en la localización, selección y estudio de la documentación con los cuales se desarrollan y norman las actividades del Instituto, que aportaron elementos de juicio para realizar el análisis organizacional.

En tal sentido se determinó que el análisis se enfocara a toda documentación Normativa Legal de origen interno y externo:

- Constitución Política del Estado.
- Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales.
- Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.
- Ley N° 1551 de Participación Popular.
- Ley N° 1654 de Descentralización Administrativa.
- Ley N° 2028 de Municipalidades.
- Reglamento General de Hospitales.
- Manual de Organización y Funciones vigente.

▪ **Técnica de campo**

Referida a la recopilación de información de la misma fuente real de forma directa que permitió recabar información interna y externa del Instituto.

Se consideró la siguiente subdivisión de esta técnica:

Observación

Esta técnica consistió en el recorrido de campo por cada una de las instancias organizacionales del Instituto Nacional de Oftalmología, con el objetivo de recabar datos e información sobre los hechos, actividades en el lugar de trabajo, el grado de responsabilidad y otros. En síntesis se hizo un reconocimiento de las características organizacionales del Instituto.

Entrevista

Se realizaron entrevistas en el establecimiento, mediante contacto personal con la fuente y conversaciones de naturaleza profesional, con el objeto de obtener información precisa, que no se encuentra disponible documentalmente, acerca de actividades realizadas en el desarrollo de las labores que implica una determinada función. La misma fue aplicada al personal ejecutivo y operativo de la Institución.

Cuestionario

Con el objeto de llegar a la fuente original de información y su recopilación para el análisis, se elaboró como instrumentos de apoyo, cuestionarios para poder obtener información con respecto a opiniones, juicios y criterios sobre la situación y funcionamiento del Instituto. Los cuestionarios están constituidos por una serie de preguntas escritas, con un orden secuencial y separado por temas específicos.

De este modo se preparó cuestionarios en los siguientes niveles:

Encuesta Tipo 1: Dirigida a los responsables de las instancias organizacionales para la elaboración del Manual de Organización y Funciones (Anexo II)

Encuesta Tipo 2: Dirigida al personal ejecutivo del Instituto para establecer el nivel de conocimiento organizacional. (Anexo III)

Encuesta Tipo 3: Dirigida al personal operativo del Instituto, con el objeto de determinar el grado de conocimiento de la organización. (Anexo IV)

Los cuestionarios 1 y 2 (Anexos III y IV) diseñados para la recopilación de información tienen 16 y 7 preguntas estructuradas respectivamente, con una mayoría de preguntas abiertas y el resto cerradas.

4.1.2. Bases estadísticas del estudio

4.1.2.1. Universo de estudio

Nuestro sujeto de estudio comprende a los 74 funcionarios que trabajan en el Instituto Nacional de Oftalmología (INO).

4.1.2.3. Determinación de la muestra

La determinación de la muestra se efectuó en base a la fórmula probabilística estratificada:

a) **Unidad de análisis:** hombres y mujeres que trabajan en el Instituto Nacional de Oftalmología.

b) **Universo:** comprende los 74 funcionarios del Instituto Nacional de Oftalmología.

c) **Error estándar:** se desea obtener un error de por lo menos 0.015, entonces:

$$Se = 0.015$$

d) **Predicción correcta:** es decir que de 100 casos, 99 veces la predicción será correcta, por tanto:

$$(P = 0.9)$$

e) **Varianza de la población:** será el cuadrado del error estándar, entonces:

$$(Se)^2$$

f) **Fórmula para el cálculo de la muestra:**

$$n = \frac{S^2/V^2}{1 + (S^2/V^2)/N}$$

Reemplazando:

$$S^2 = P(1-P) = 0.9(1-0.9) = 0.09$$

$$V^2 = (0.015)^2 = 0.000225$$

Reemplazando estos valores en la fórmula se tiene:

$$n = \frac{0.09 / 0.000225}{1 + (0.09 / 0.000225) / 74}$$

$$n = \frac{400}{1+400/74}$$

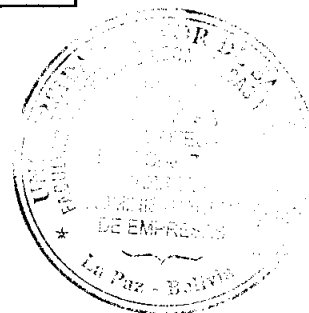
$$n = \frac{400}{6.4054054}$$

n = 62 funcionarios a encuestar

g) Fracción del estrato (Fh):

$$Fh = \frac{n}{N}$$

$$Fh = \frac{62}{74} = 0.8438818$$



h) Estratificando:

Ejecutivos: $15 \times 0.8438818 = \mathbf{13}$ funcionarios ejecutivos a encuestar.

Operativos: $59 \times 0.8438818 = \mathbf{49}$ funcionarios operativos a encuestar.

4.1.3. Antecedentes

4.1.3.1. Breve Reseña Histórica (INO)

En el año 1920, en la ciudad de La Paz se pone en funcionamiento el Hospital General de Miraflores, constituido por los doctores Claudio Sanjinés, Elías Sagarnaga y Natalio Aramayo, basándose en el proyecto del arquitecto Villanueva, ganador de un concurso. Su construcción se inicia a mediados de 1913.

En el año 1934 se fundó el "Hospital de Ojos Said" llamado así en recuerdo de un benefactor a instancias del Rotary Club y el particular empeño del Dr. Luis Landa Lejon, un director y catedrático.

En 1957 se dictó un decreto supremo que creaba a los Hospitales de Clínicas en las tres ciudades que tenían facultades de medicina: La Paz, Cochabamba y Sucre.

El INO es un establecimiento de tercer nivel, creado en 1975 gracias a las gestiones de un grupo de oftalmólogos que en el ámbito gubernamental gestionan la creación de una organización estatal con capacidad tecnológica, auto sostenible destinada a la población en general.

Constituyéndose desde entonces en el único Instituto de esta especialidad en nuestro país.

El Instituto como tal fue inaugurado un 9 de agosto de 1975. Mostrando un proceso de franco crecimiento en infraestructura, recursos humanos y equipamiento, que permitió un incremento de coberturas de servicio, de 20 atenciones diarias a más de 100, de 2 a 4 cirugías a un récord de 40 diarias.

Reemplaza al Hospital Said que cumplió su ciclo útil y es constituido sobre la base de donación del Gobierno de Estados Unidos, Banco Interamericano de Desarrollo y del Gobierno de España, de ahí la denominación del quirófano de pabellón España, parte del equipo también fue donación de países amigos e institucionales como el Club de Leones.

La participación del Estado fue mínima, al ser un establecimiento auto sostenible fue generando recursos propios para equipamiento e infraestructura. Actualmente se define como una empresa de servicio, sin fines de lucro.

4.1.3.2. Misión

Mejorar y rehabilitar la salud visual en la población; brindando atención oftalmológica de alta calidad; englobando los tres niveles de atención; preparando y formando recursos humanos; motivando y comprometiendo al personal de la institución, destinada especialmente a gente doliente de la vista y escasos recursos económicos.

4.1.3.3. Visión

“Seremos un hospital con tecnología de punta, promotores de la medicina preventiva y líderes en la formulación de políticas en salud ocular nacionales”

Filosofía del Instituto: Brindar la misma atención a todos sin importar la condición social o económica.

Lema de la Institución: Primero el derecho a la vista.



4.1.3.4. Objetivos

a) Objetivo general

Ser un hospital integrado a la comunidad, capaz de atender y resolver toda la problemática oftalmológica con la más alta tecnología y sin distinción alguna.

b) Objetivos específicos

- En Consulta Externa: Promover la atención oportuna y eficiente al cliente nuevo y por reconsulta.
- En Hospitalización: Recuperar y mejorar al cliente.
- En Servicios Complementarios de Diagnóstico: Oportuna y adecuada atención a los clientes particulares e institucionales.
- En Servicios Complementarios de Tratamiento: Brindar las mejores condiciones de asistencia a clientes que tengan que ser intervenidos quirúrgicamente.
- En Enfermería: Asegurar la atención a clientes que requieren del servicio de enfermería.
- En Enseñanza e Investigación: Facilitar la actualización y capacitación del personal médico de la Institución.

4.1.3.5. Flujo de admisión y egreso de clientes

El tiempo de espera por cliente entre consulta es de un promedio de 10 a 15 minutos.

Las hospitalizaciones tienen un promedio de estancia en cama de 3 días.

El tiempo de espera de la internación depende de cumplir con:

- Finalización de exámenes de laboratorio
- Examen cardiovascular
- Exámenes complementarios

El INO es un centro hospitalario de tercer nivel que también está orientado a la atención de patologías oculares que corresponderían al nivel de atención primaria y secundaria supliendo la inexistencia de servicio oftalmológico en la red de servicio de salud.

Actualmente brinda servicio de Proyección a la Comunidad, Docencia e Investigación.

El Instituto es el creador, en el ámbito nacional de la acción extramural de proyección a la comunidad que si bien ha dado grandes logros por los objetivos alcanzados, precisa sistematizar sus estrategias para optimizar sus metas.

4.1.3.6. Cobertura

Es un hospital abierto con un potencial de cobertura al 75% de la población boliviana, con un volumen de consulta externa de 14.000 pacientes anuales y un promedio de 1.000 cirugías anuales intrahospitalarias. En proyección a la comunidad atienden a 74.000 niños de 4 a 6 años de edad en la ciudad de La Paz y alrededor de 3.600 prestaciones a personas de la tercera edad en poblaciones intermedias, donde se realizan un promedio de 600 cirugías anuales.

La población consultante es fundamentalmente de edad escolar y de la tercera edad, proveniente de zonas marginales de la ciudad de La Paz, además de pacientes de alta complejidad referidos de otros departamentos y zonas fronterizas de países vecinos.

4.1.3.7. Recursos Humanos

El Instituto Nacional de Oftalmología actualmente cuenta con 74 funcionarios los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

CUADRO Nº 2 RECURSOS HUMANOS

DESCRIPCIÓN	Nº
Médicos de planta	15
Médicos residentes	5
Enfermeras profesionales	7
Auxiliares de enfermería	11
Anestesiólogos	2
Trabajo Social	3
Administrativos	19
Trabajadores manuales	12
TOTAL FUNCIONARIOS	74



Fuente: Elaboración Propia

4.1.3.8. Servicios

Cuenta con un servicio ambulatorio completo de consulta externa dotado de 9 consultorios. Capacidad de 30 camas para internación de pacientes, un área quirúrgica constituida por 5 quirófanos, cada uno de ellos con el instrumental quirúrgico necesario para desarrollar las destrezas de los residentes durante su entrenamiento en esta especialidad. Un servicio de procedimientos complementarios de diagnóstico con tecnología de punta.

Los servicios con los que cuenta el INO está orientado a la solución de los siguientes problemas:

- Problemas de refracción
- Resolución de patología externa ambulatoria
- Problemas oculares de complejidad quirúrgica y
- Problemas oculares de complejidad médica

La demanda diaria de cada servicio se desglosa de la siguiente manera:

CUADRO N°3 DEMANDA DIARIA

N°	SERVICIO	N° DE ATENCIONES
1	Consulta Externa	100
2	Biometría	30
3	Refracciones	1
4	Campimetría	1
5	Ecografía	1
6	Cardiología	3

Fuente: Elaboración Propia

Diariamente el Instituto recibe un promedio de 100 personas, de los cuales un promedio del 80% de la demanda es atendido, el restante 20% de la demanda, no logran ser atendidos.

El 20% de personas no atendidas genera una demanda insatisfecha. En adelante tienen un proyecto para realizar turnos de atención por la tarde y así poder cubrir esta demanda.

El Instituto realiza programas de prevención de la ceguera en niños en etapa preescolar, así como también campañas para realizar cirugías de cataratas de diferentes lugares del área rural.

4.1.3.9. Estructura Organizacional Vigente

La estructura organizacional vigente (Gráfico N° 1) del Instituto Nacional de Oftalmología data del año 1995 y se presenta de la siguiente manera:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL VIGENTE (1995)
INSTITUTO NACIONAL DE OFTALMOLOGIA

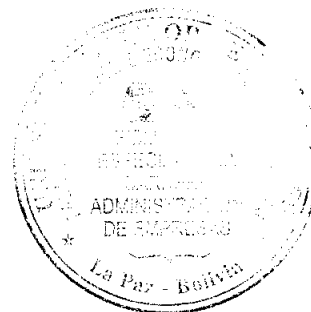
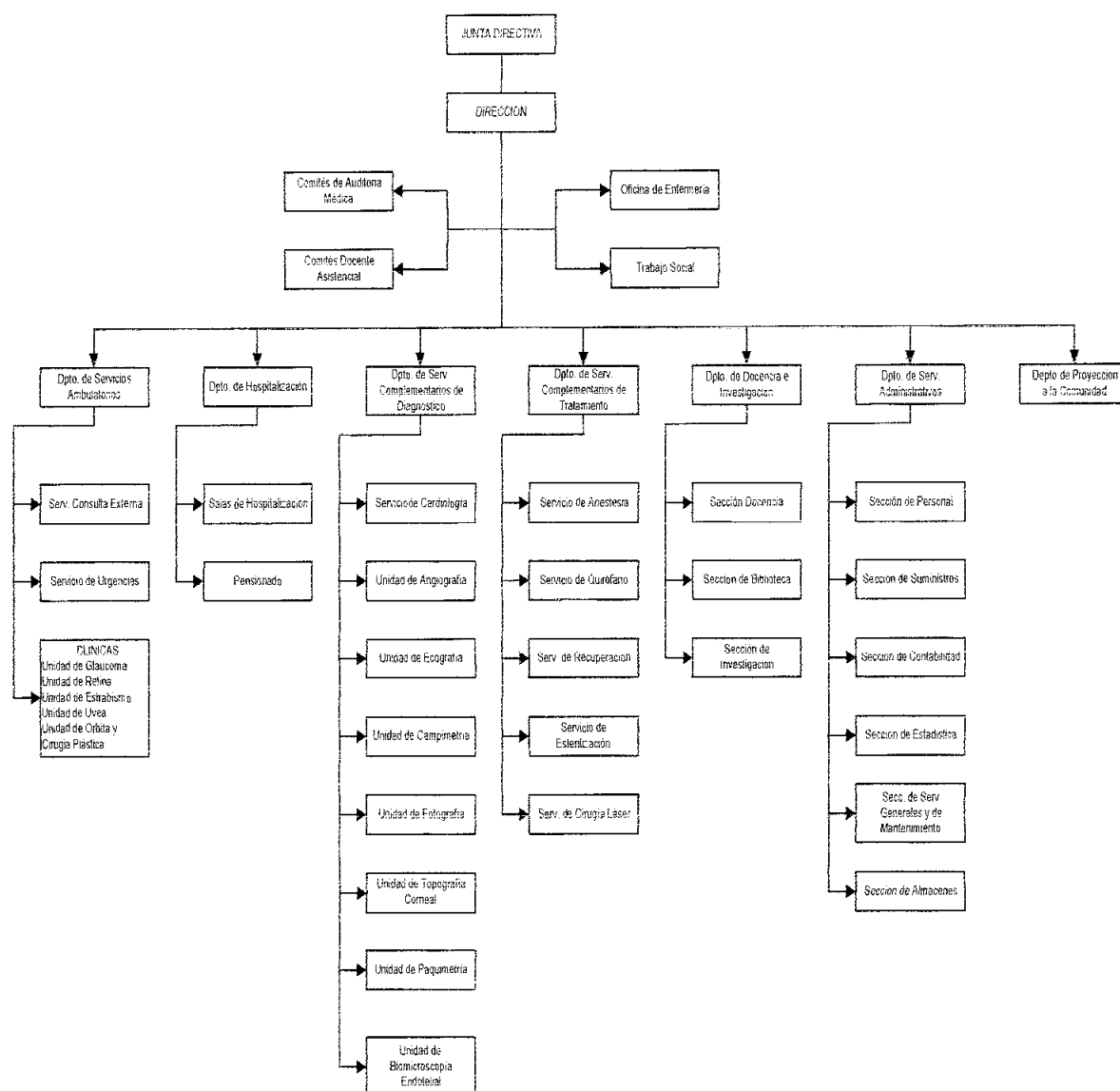


GRAFICO N° 1



Fuente: Elaboración Propia

4.1.4. Diseño del Formato 01 de relevamiento de información para la elaboración del Manual de Organización y Funciones

Para el relevamiento de información se diseñó el Formato 01 (Anexo II) con un total de 12 preguntas, especialmente dirigida a los responsables de las diferentes instancias organizacionales del Instituto Nacional de Oftalmología, a continuación se tiene el contenido y objetivo de este formato.

FORMATO 01 DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN PARA LOS RESPONSABLES DE CADA UNA DE LAS INSTANCIAS ORGANIZACIONALES	
PREGUNTA	OBJETIVO
1. Indique el nombre de la instancia organizacional.	Identificar el nombre con el cual se conoce a la instancia organizacional.
2. ¿Cómo define a esta instancia organizacional?	Determinar la naturaleza de la instancia organizacional.
3. ¿Cuál es el objetivo general de esta instancia organizacional?	Conocer que pretende lograr la instancia organizacional.
4. Indique el nombre de la instancia organizacional de la cual usted recibe órdenes habitualmente.	Identificar el grado de dependencia lineal o funcional.
5. Indique el nombre de las instancias que dependen directamente de su instancia organizacional.	Conocer las instancias que supervisa y si la dependencia es lineal o funcional.
6. ¿Cuál es la atribución general de su instancia organizacional?	Conocer la función principal y cómo alcanzará el objetivo general de la instancia organizacional.
7. ¿Qué atribuciones específicas desempeña su instancia organizacional?	Conocer en forma desglosada las funciones de la atribución general de la instancia organizacional y que sean de su competencia.
8. ¿Cuál el área física mínima requerida para realizar las actividades de su instancia organizacional?	Establecer que ambientes mínimos se requieren para desempeñar las actividades de la instancia organizacional.

9. ¿Cuál el equipo mínimo requerido para llevar a cabo las actividades concernientes a la instancia organizacional?	Establecer que equipamientos mínimos se requieren para llevar a cabo las actividades dentro de esta instancia organizacional.
10. ¿Cuál el personal mínimo requerido para esta instancia organizacional?	Determinar el número de personal apto que se requiere para cumplir con el objetivo general de la instancia organizacional.
11. ¿Con qué instancias internas coordina sus actividades permanentemente?	Establecer el nivel de coordinación entre las instancias organizacionales del Instituto.
12. Indique las personas naturales o jurídicas y entidades con las que se relaciona fuera del Instituto Nacional de Oftalmología.	Establecer el nivel de coordinación que mantiene externamente el Instituto.

Fuente: Elaboración Propia

4.1.5. Análisis de la situación actual

Este proceso de análisis organizacional es de vital importancia, con el fin de diagnosticar las causas de cada problema en materia de organización existente en el Instituto Nacional de Oftalmología (INO).

Analizando la estructura organizacional vigente (Gráfico N° 1) del Instituto Nacional de Oftalmología, encontramos que no se establecen niveles jerárquicos, existe una mezcla de instancias organizacionales, donde los Servicios, Unidades y Secciones se encuentran en el mismo nivel y el número de atribuciones en cada una de estas, es excesivo.

El Instituto Nacional de Oftalmología actualmente tiene como parte de su personal a 74 funcionarios, quienes trabajan al servicio de la Institución, de las cuales 21 personas están dedicadas al área Administrativo y Financiero y el resto, 53 personas al área Técnico/Sustantivo, es decir lo médico.

Como en toda Institución se encontró dos grandes áreas organizacionales, lo Administrativo y Financiero y lo Técnico/Sustantivo, las que son consideradas para nuestro análisis.

4.1.5.1. Junta Directiva

Esta instancia que asumimos está en el nivel Normativo y/o Fiscalizador como la máxima instancia deliberante, normativa y fiscalizadora; según el Manual de Organización y Funciones vigente del Instituto de 1995, cuenta con 6 atribuciones y se encuentra como órgano de coordinación y decisión de las actividades técnicas y administrativas del Complejo Hospitalario Miraflores, verificándose una dualidad de funciones, de tal modo que esta Junta Directiva es un pseudo directorio, conformado por la Directora Técnica del Servicio Departamental de Salud, el Director de Salud Municipal, un Representante del Comité de Vigilancia, un Representante de la Universidad Mayor de San Andrés y los Directores de cada uno de los hospitales e institutos del Complejo Hospitalario Miraflores.

De todos estos representantes se elige un presidente para esta *Junta Directiva*. Esta *Junta* es dependiente del Directorio Local de Salud (DILOS) y es para todo el Complejo Hospitalario Miraflores.

Por ello se amerita un reordenamiento de esta instancia

4.1.5.2. Dirección

Esta instancia que asumimos está en el nivel Ejecutivo como la Máxima Autoridad, que debe asumir la responsabilidad por la administración de los sistemas de administración y control gubernamentales de la Ley N° 1178, se encuentra en el Manual de Organización y Funciones vigente con 22 atribuciones, encargado de orientar, dirigir, planificar, supervisar y evaluar todas las actividades del Instituto.

4.1.5.3. Unidades de Asesoramiento y/o Apoyo

En este nivel que asumimos es de asesoramiento y/o apoyo a la Institución, existe un grupo de cuatro instancias: dos Comités y dos instancias de apoyo al área Médica.

Existe un Asesor Legal en general para todo el Complejo Hospitalario Miraflores pero no figura en la estructura organizacional vigente del Instituto. Tampoco figura la instancia de *Auditoría Interna* porque esta auditoría es realizada externamente

por la Prefectura, el Gobierno Municipal de La Paz y la Contraloría General de la República. Ambas instancias no cuentan con un manual de organización y funciones.

El Reglamento General de Hospitales establece siete Comités con su respectiva denominación pero el Instituto cuenta con dos:

Comité de Auditoría Médica: instancia de asesoramiento en la elaboración y fiscalización de programas educativos de pre y post grado del Instituto.

Comité Docente Asistencial: órgano de asesoramiento para la aplicación de educación o formación de recursos humanos.

Ambos comités emiten resoluciones y dictámenes, conformados por los jefes de los diferentes departamentos del Instituto.

Se cuenta con un manual de organización y funciones para el Comité de Auditoría Médica que tiene 5 atribuciones y no así para el Comité Docente Asistencial que su denominación no está de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de Hospitales.

Las dos instancias de apoyo al Instituto, pertenecientes al área Médica, son:

Trabajo Social: existe un Jefe de Departamento asignado por los años de servicio y experiencia que presta en la institución y no así designado mediante memorándum, que cuenta con 14 atribuciones en el manual de organización y funciones vigente.

Oficina de Enfermería: existe una persona responsable por esta instancia, designada mediante memorándum y según el manual de organización y funciones tiene 20 atribuciones. La Jefe de este departamento trabaja con 17 enfermeras (Licenciadas, Enfermeras y Auxiliares de enfermería) que están distribuidas de acuerdo al requerimiento de cada departamento médico. La naturaleza de esta instancia organizacional es de carácter asistencial y más operativa, por ello se amerita un reordenamiento.

Existe la instancia organizacional de *Nutrición*, designada mediante memorándum como “Supervisora”, pero no figura en la estructura organizacional vigente ni cuenta con un manual de organización y funciones y solo se encuentra como una función de coordinación con la Oficina de Enfermería en el manual de organización y funciones vigente, por ello se amerita un reordenamiento de esta instancia.

4.1.5.4. Unidades Operativas

En este nivel se encuentran claramente las dos grandes áreas organizacionales, la Técnica/Sustantiva (Médica) y la Administrativa y Financiera. Analizando la estructura organizacional vigente se tiene en este nivel siete departamentos, un departamento donde encontramos lo administrativo y financiero, que estaría a cargo del Departamento de Servicios Administrativos y los otros seis departamentos que pertenecen al área Médica.

Área Médica

La parte médica pertenece al área Técnico/Sustantivo porque estos departamentos contribuyen directamente al logro de los objetivos institucionales. En esta área encontramos seis departamentos, donde la designación de los memorándums no está clara y el número de atribuciones en estas instancias es numeroso, mezclada con procesos, objetivos y tareas.

Departamento de Servicios Ambulatorios

Existe un responsable en esta instancia, designado mediante memorándum como “Jefe del Departamento de *Consulta Externa*” y cuenta con un manual de organización y funciones donde asume la responsabilidad por 17 atribuciones. Las dependencias que tiene este departamento son 3: Servicio de Consulta Externa, Servicio de Urgencias y Clínicas, en las cuales no existe ningún responsable por estas instancias.

Departamento de Hospitalización

Existe un responsable en esta instancia designado mediante memorándum como “Jefe del Departamento de Hospitalización”, cuenta con un manual de organización y funciones en el que se hace responsable por 16 atribuciones. Las dependencias que se encuentran en este departamento son 2: Salas de Hospitalización (camas donde se internan a los clientes que así lo requieran) y Pensionado (aquellas personas internas particularmente), en las cuales no existe ningún responsable por estas instancias.

Departamento de Servicios Complementarios de Diagnóstico

Existe un responsable en esta instancia designado mediante memorándum como “Jefe del Departamento de Exámenes Competencia de Tratamiento” y cuenta con un manual de organización y funciones donde asume la responsabilidad por 17 atribuciones. Se encontraron 8 instancias dependientes: Servicio de Cardiología y siete Unidades de Angiografía, Ecografía, Campimetría, Fotografía, Topografía Corneal, Paquimetría y Biomicroscopia Endotelial), en las cuales no existen responsables y por ende no existen. El Servicio de Cardiología es prestado por el Instituto Nacional del Tórax. En la actualidad otro servicio existente es el de Visión Subnormal realizado por otra persona.

Departamento de Servicios Complementarios de Tratamiento

Existe un responsable en esta instancia designado mediante memorándum como “Jefe del Departamento de Exámenes Competencia de Tratamiento”, cuenta con un manual de organización y funciones en el cual debe asumir la responsabilidad por 25 atribuciones. Se encontraron cinco instancias dependientes: los Servicios de Anestesia, Quirófano, Recuperación, Esterilización y Cirugía Láser, en los cuales no existen responsables y por ende no existen.

Departamento de Docencia e Investigación

Existe un responsable en esta instancia designado mediante memorándum como “Jefe del Departamento de Enseñanza e Investigación” y cuenta con un manual de organización y funciones donde asume la responsabilidad por 24 atribuciones. Las dependencias que se encontraron en este departamento son 3, las Secciones de:

Docencia, Biblioteca e Investigación dentro de las cuales no hay un responsable por estas instancias y por ende no existen.

Departamento de Proyección a la Comunidad

Existe un responsable en esta instancia designado mediante memorándum como “Jefe del Departamento de Servicio a la Comunidad”. No cuenta con un manual de organización y funciones, que describa las atribuciones que debe desempeñar el responsable de esta instancia ni tampoco existen dependencias bajo este departamento.

Área Administrativa y Financiera

Lo Administrativo y Financiero se encontraría a cargo del Departamento de Servicios Administrativos en la que se debe asumir la responsabilidad por la administración de cinco de los ocho sistemas establecidos en la Ley N° 1178, que regula el funcionamiento de las Instituciones del sector salud. Se encontraron tres de estos sistemas, que estarían parcialmente cubiertos por el Departamento de Servicios Administrativos.

No existe responsabilidad en forma sistemática y eso amerita la propuesta de un reordenamiento.

Departamento de Servicios Administrativos

En esta instancia se asume la responsabilidad en forma parcial por la administración de los sistemas financieros y no financieros, que establece la Ley N° 1178. Existe un responsable, designado mediante memorándum como “Administrador”, que cuenta con 11 atribuciones en el manual de organización y funciones. Cuenta con una secretaria quien a la vez realiza la adquisición para el Instituto, actividad que viene a formar parte del subsistema de Adquisición de Bienes y/o Servicios. Se encontraron 6 Secciones dependientes, 4 de ellos pertenecientes al área Administrativo y Financiero (Personal, Suministros, Contabilidad, Almacenes) y 2 que son consideradas de apoyo a la Institución (Estadística, Servicios Generales y Mantenimiento).

Sección de Personal

Existe un responsable en esta instancia designada mediante memorándum como “Jefe de Personal”. En el manual de organización y funciones del Instituto, cuenta con 9 atribuciones pero no describe las funciones que deben desempeñarse, según establece las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, que tiene cinco subsistemas (Dotación de Personal, Evaluación del Desempeño, Movilidad de Personal, Capacitación Productiva y Registros). Se ha verificado que no existen responsables por estos subsistemas ya que el Instituto solo administra el Subsistema de Registro; los demás subsistemas se encuentran bajo la responsabilidad del Servicio Departamental de Salud (SEDES).

Sección de Suministros

No existe un responsable por esta instancia ni tampoco se cuenta con un manual de organización y funciones para esta sección, que viene a ser parte del subsistema de Adquisición y/o Contratación del Sistema de Administración de Bienes y/o Servicios, entonces la responsabilidad de este sistema se encuentra disperso.

Sección de Contabilidad

Existe un responsable en esta instancia, designado mediante memorándum como “Contador”, que cuenta con 12 atribuciones en el manual de organización y funciones vigente, este elabora el presupuesto de la Institución, constatándose así una dualidad de funciones. Dentro de esta instancia se encuentran una Secretaría de Contabilidad, la Cajera 1, Cajera 2, y un Tramitador que realiza cobranzas, actividad que forma parte del subsistema de Recaudación de Recursos del Sistema de Tesorería. En esta instancia se debe asumir la responsabilidad por los registros presupuestario, patrimonial y financiero, por ello se amerita un reordenamiento.

Sección de Estadística

Esta sección cuenta con una responsable, asignada por los años de servicio que presta en la Institución y no así designada mediante memorándum, que cuenta con 13 atribuciones en el manual de organización y funciones vigente.

Esta instancia, debe ser considerada en el nivel de apoyo, por ser de carácter estratégico y transversal a toda la Institución, por ello se amerita un reordenamiento.

Sección de Almacenes

Existe un responsable por esta instancia designado mediante memorándum como “Encargado de Almacenes” y tiene 12 atribuciones en el manual de organización y funciones vigente. En esta sección se está desarrollando una actividad que forma parte del subsistema de Manejo de los Bienes Adquiridos del Sistema de Administración de Bienes y/o Servicios.

Sección de Servicios Generales y de Mantenimiento

En esta instancia se evidencia una persona responsable por Mantenimiento, designado mediante memorándum como “Responsable de Servicios Generales” con 12 atribuciones en el manual de organización y funciones vigente. Esta sección se encuentra bajo la supervisión de la Jefatura de Personal y por ello se amerita un reordenamiento.

4.1.5.5. Manual de Organización y Funciones Vigente

El Manual de Organización y Funciones vigente pertenece al año 1995, en el que se pudo observar muchas falencias tanto de contenido como de forma.

En el manual encontramos un número excesivo de funciones, mezcladas con procesos, objetivos, tareas y otras actividades no relacionadas con las funciones específicas que deben desempeñar los responsables de cada una de las instancias organizacionales que forman parte del Instituto.

Por otro lado, se detectó una confusión con respecto a la descripción del objetivo, la función genérica, el nivel jerárquico, la unidad inmediata superior, las unidades dependientes, el tipo de la unidad organizacional y las relaciones de trabajo con otras unidades.

Algunas de las unidades organizacionales que figuran en la estructura organizacional vigente del Instituto no cuentan con un Manual de Organización y Funciones.

También se pudo evidenciar que el área administrativa no está reglamentada por la Ley N° 1178 y por ello existe una dispersión de los sistemas administrativos y financieros.

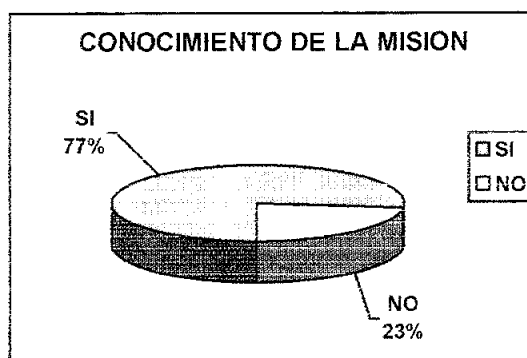
4.1.6. Resultados de los Cuestionarios

Se diseñaron dos cuestionarios (Anexos III y IV), aplicados a 62 funcionarios del Instituto Nacional de Oftalmología, el primer cuestionario está dirigido al personal ejecutivo y el segundo al personal operativo, con el objeto de establecer el grado de percepción y conocimiento organizacional de estos. Los cuestionarios consisten en obtener información sobre el nivel de conocimiento con los que cuentan el funcionario del Instituto acerca de la misión, la visión, los objetivos general y específico, la estructura organizacional, las funciones generales y específicas, leyes y normas que rigen su funcionamiento y otros aspectos concernientes al Manual de Organización y Funciones.

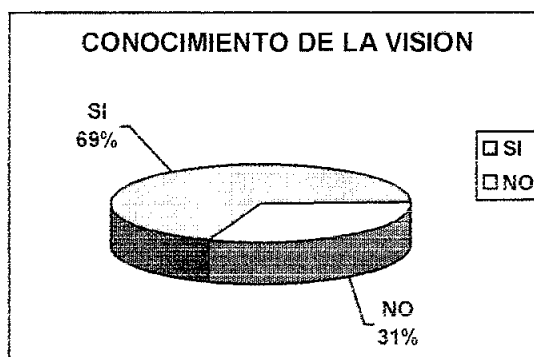
Los resultados que se obtuvieron con la aplicación de estos cuestionarios, son los siguientes:

CUESTIONARIO Nº 1 DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL EJECUTIVO DEL INSTITUTO

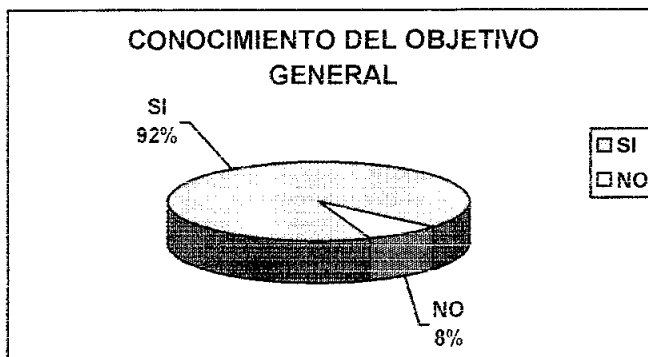
PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
1. ¿Conoce la misión del Instituto?	Establecer si los funcionarios conocen la razón de ser del Instituto	De un total de 13 ejecutivos encuestados, el 77% (10 personas) tienen una idea clara de la razón de ser del Instituto y el 23% sostiene no tener conocimiento de este.



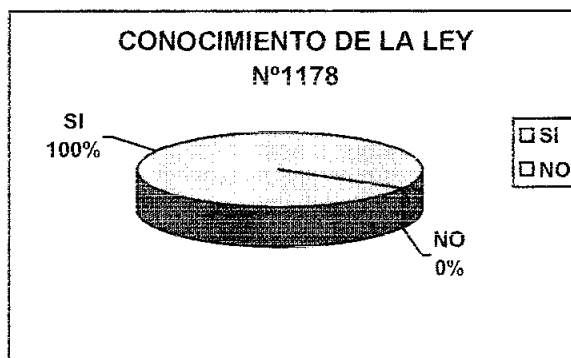
PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
2. ¿Conoce la visión del Instituto?	Establecer si se conoce la posición futura del Instituto.	De la encuesta aplicada a los ejecutivos se establece que el 69% conoce la visión del Instituto y el 31% la desconoce.



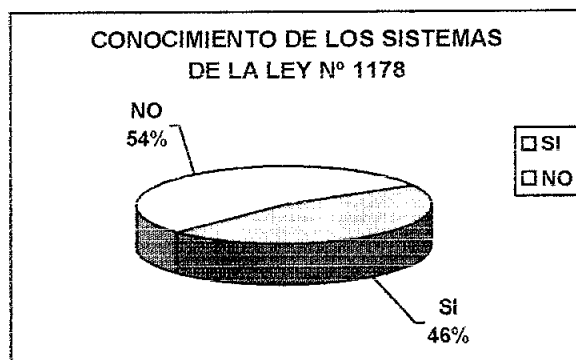
PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
3. ¿Conoce el objetivo general del Instituto?	Establecer si los funcionarios conocen el objetivo principal del Instituto.	En relación al objetivo que pretende alcanzar el INO, el 92% afirman conocerlo y el 8% niega su conocimiento.



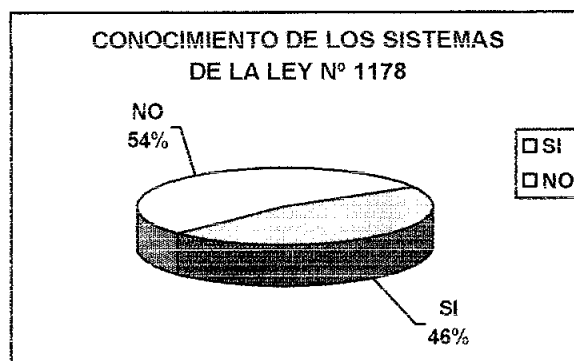
PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
4. ¿Conoce acerca de las responsabilidades y penalidades establecidas en la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales?	Determinar el grado de conocimiento acerca de la Ley N° 1178 que se aplica en todas las entidades del Sector Público.	El total de los encuestados (100%) afirman conocer la Ley N° 1178, sus responsabilidades y penalidades.



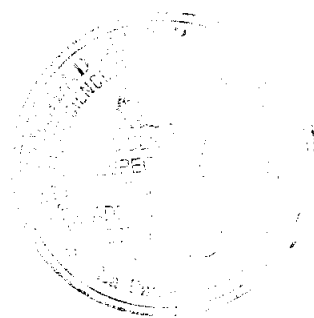
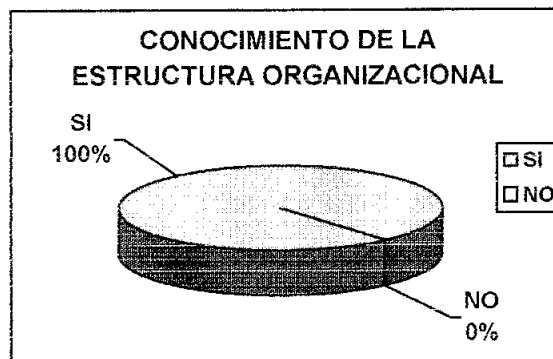
PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
5. ¿Conoce detalladamente los sistemas para programar y organizar actividades: Sistema de Programación de Operaciones y Sistema de Organización Administrativa?	Determinar el grado de conocimiento sobre el Sistema de Programación de Operaciones y el Organización Administrativa por parte del personal ejecutivo.	El 54 % de los ejecutivos encuestados negaron conocer estos sistemas de la Ley N°1178 y por el contrario el 46% afirmaron conocerlos.



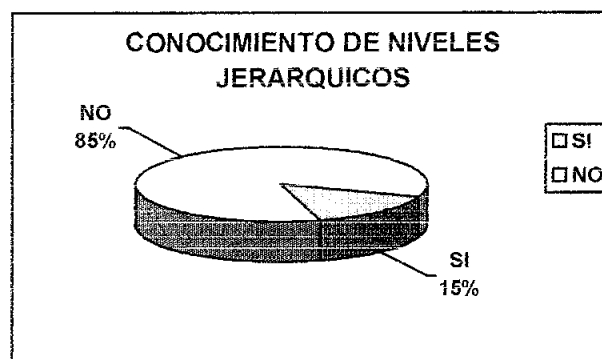
PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
6. ¿Conoce los sistemas administrativos y financieros que regula la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales?	Establecer si el personal ejecutivo conoce los sistemas administrativos y financieros que rigen a entidades del sector público, en este caso el Sector Salud.	Del total de los encuestados un 56% afirmaron conocer estos sistemas que rigen al Instituto y un 46% negaron conocer los sistemas.



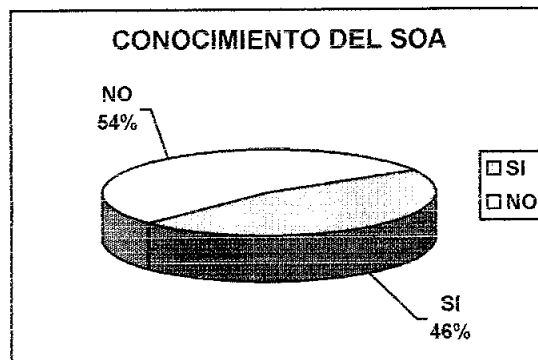
PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
7. ¿Conoce la estructura organizacional (organigrama) vigente del Instituto?	Establecer si la estructura organizacional es conocida por los funcionarios del Instituto.	A objeto de determinar si conocen el organigrama del Instituto, el 100% de los ejecutivos encuestados afirmaron conocerlo.



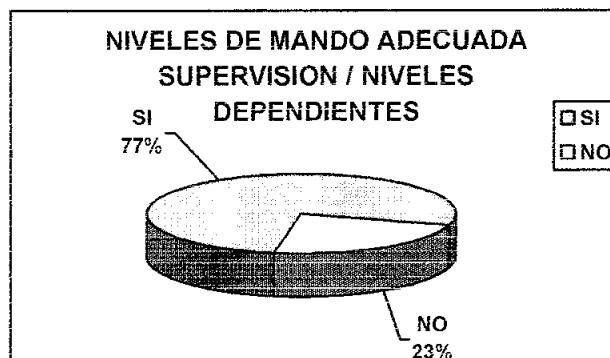
PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
8. ¿En la estructura organizacional del Instituto se establecen claramente los siguientes niveles jerárquicos: Directivo, Ejecutivo y Operativo?	Establecer si la estructura organizacional cuenta con estos niveles jerárquicos que establecen las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.	La encuesta aplicada a ejecutivos del Instituto, señala que el 85% niega establecerse estos niveles en el organigrama y un 15% afirma la pregunta.



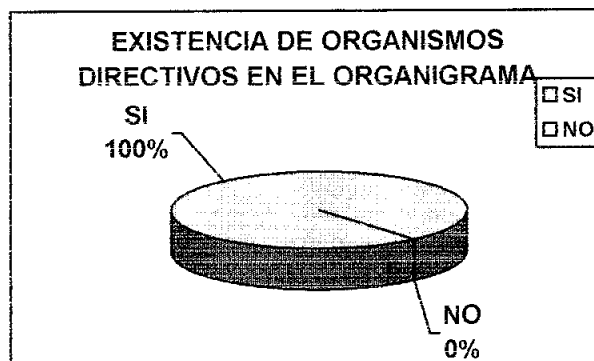
PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
9. ¿La estructura organizacional del Instituto guarda estrecha relación con el Sistema de Organización Administrativa (SOA)?	Determinar si la estructura organizacional ha sido elaborada en base al SOA del Instituto.	El 54% de los ejecutivos encuestados negaron que el organigrama del Instituto guarde relación con el SOA y el 46% afirma esta relación.



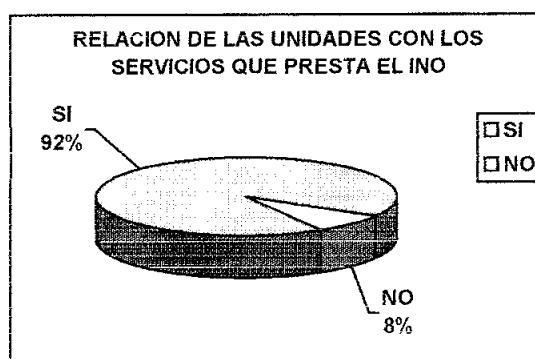
PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
10. ¿La estructura organizacional posibilita que los niveles de mando tengan suficiente y adecuada supervisión sobre sus niveles dependientes?	Determinar la relación cuantitativa entre supervisor y supervisado.	La encuesta registra que de los ejecutivos encuestados, el 77% afirma que el organigrama posibilita que los niveles de mando tengan suficiente y adecuada supervisión sobre sus niveles dependientes y por el contrario, el 23% establece que no.



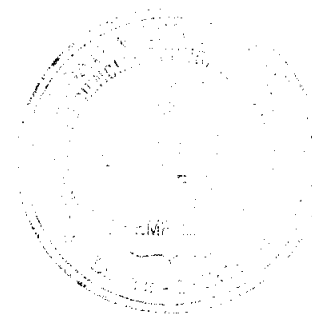
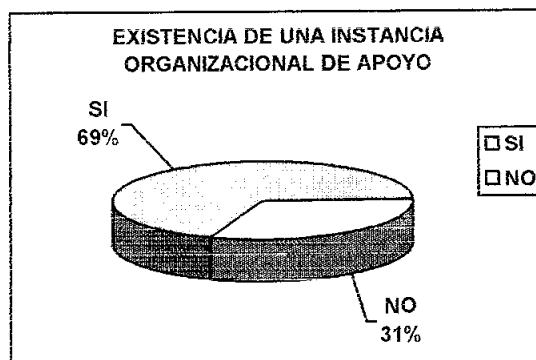
PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
11. ¿Los órganos directivos o instancias de coordinación interna, tales como Comités, Consejos, están incorporados en la estructura organizacional del Instituto?	Determinar que Comités son tomados en cuenta para ser representados en el organigrama del Instituto.	Cuando se consulta a los ejecutivos del Instituto si en el organigrama están incorporados los órganos directivos, el 100% de los encuestados lo afirman.



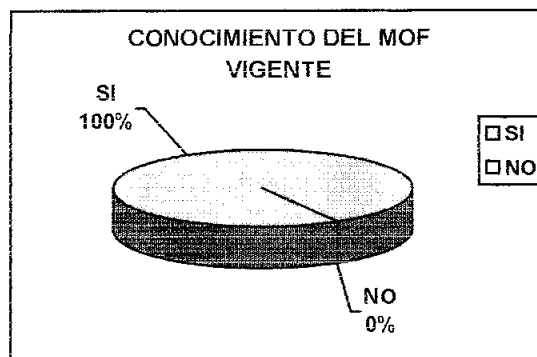
PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
12. ¿Existe algún vínculo entre las áreas y unidades organizacionales de tipo operativo con los servicios y que proporciona el Instituto?	Establecer la compatibilidad de la estructura organizacional con los servicios que presta el Instituto.	El 92% de los encuestados confirman que existe relación en el organigrama entre las unidades operativas con los servicios que presta el Instituto y el 8% niega este vínculo.



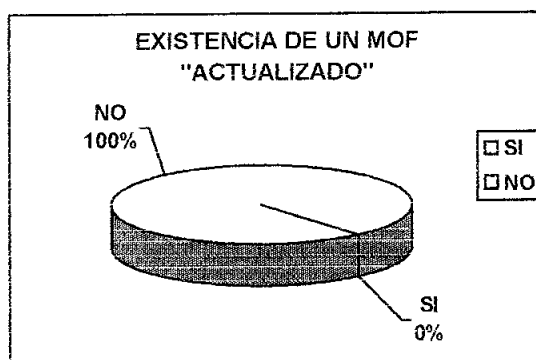
PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
13. ¿Existe una instancia organizacional de apoyo encargada de: diseñar, implantar y actualizar los sistemas administrativos y operativos; preparar, difundir y actualizar las normas, reglamentos, manuales e instructivo del Instituto?	Establecer si existe alguna unidad organizacional que realice el Sistema de Organización Administrativa de la Ley 1178.	De un total de 13 ejecutivos encuestados, el 69% de ellos afirman que existe una unidad organizacional de apoyo donde se ejecute el SOA y el 31% de los mismos niegan la existencia de una unidad organizacional que lleve a cabo este sistema.



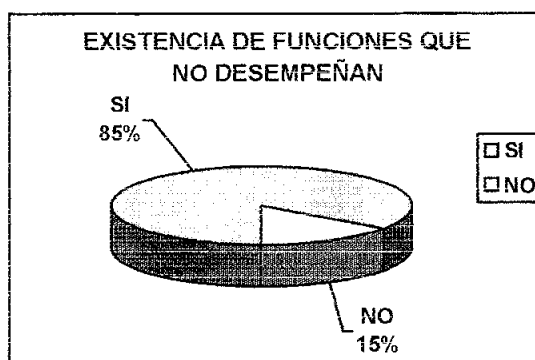
PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
14. ¿Conoce usted el Manual de Organización y Funciones vigente del Instituto?	Establecer si el Manual de Organización y Funciones vigente es conocido por los jefes de departamento del Instituto.	El total de los ejecutivos encuestados (100%) afirman conocer el Manual de Organización y Funciones vigente del Instituto.



PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
15. ¿Su unidad organizacional cuenta con una Manual de Organización y Funciones "actualizado"?	Establecer que unidades organizacionales cuentan con una Manual de Organización y Funciones "actualizado" para el desempeño de sus funciones.	Cuando se consulta a los ejecutivos del instituto si su unidad organizacional cuenta con una Manual de Organización y Funciones "actualizado" el total de ellos (100%) responde que no.

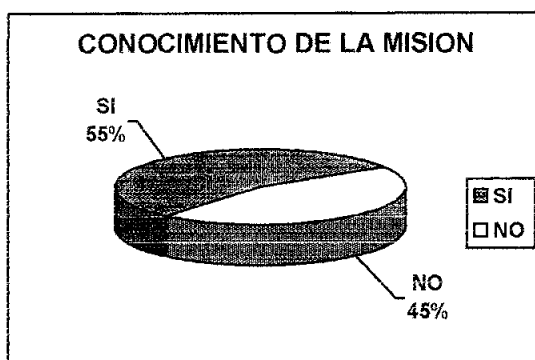


PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
16. ¿De las funciones que usted realiza; descritas en el Manual de Organización y Funciones vigente, existen algunas que no desempeña?	Conocer que funciones ya no se llevan a cabo	El 85% del personal ejecutivo encuestado afirman que no realizan algunas de las funciones descritas en el manual y el 15% señala realizar todas las funciones.

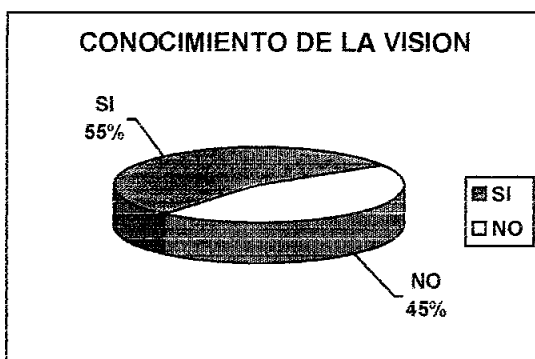


CUESTIONARIO N° 2 DE RECOPIACION DE INFORMACION DIRIGIDO AL PERSONAL OPERATIVO DEL INSTITUTO

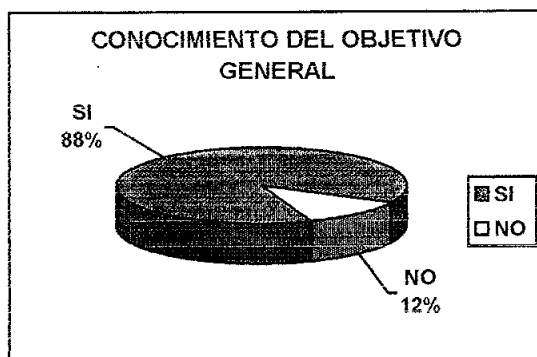
PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
1. ¿Conoce la misión del Instituto?	Establecer si los funcionarios conocen la razón de ser del Instituto.	De un total de 49 funcionarios encuestados, el 55% señalan tener una idea clara acerca de la razón de ser del Instituto y el 45% sostiene no tener conocimiento de este.



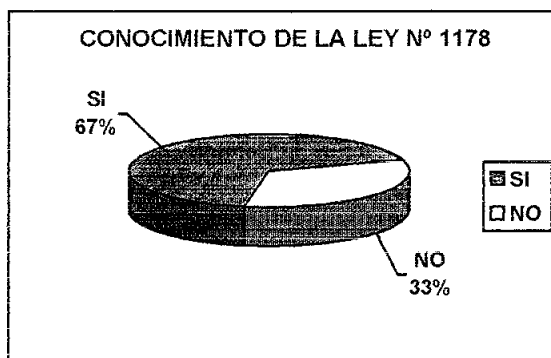
PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
2. ¿Conoce la visión del Instituto?	Establecer si los funcionarios conocen la posición futura del Instituto.	De la encuesta aplicada a los funcionarios se establece que el 55% conoce la visión del Instituto y el 45% la desconoce.



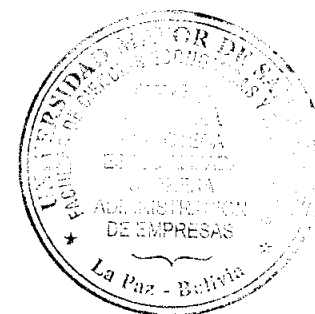
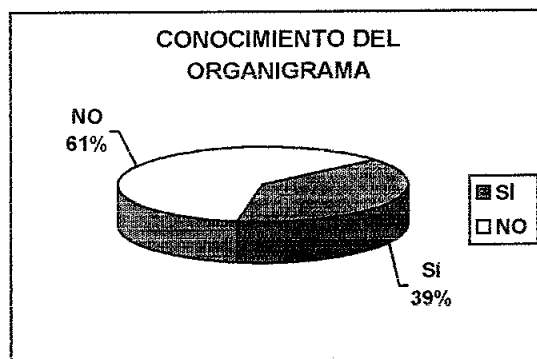
PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
3. ¿Conoce el objetivo general del Instituto?	Establecer si los funcionarios conocen el objetivo principal del Instituto.	En relación al objetivo que pretende alcanzar el Instituto, el 88% afirman conocer y el 12% no lo conoce.



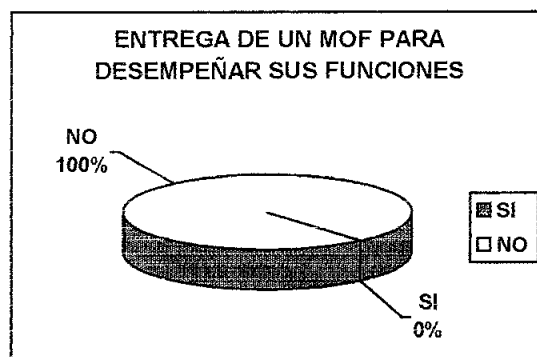
PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
4. ¿Conoce las responsabilidades por la función pública establecidas en la Ley N° 1178.	Determinar el grado de conocimiento de los funcionarios acerca de la Ley N° 1178.	El 67% de los encuestados afirman conocer la Ley N° 1178 y el 33% desconoce esta Ley.



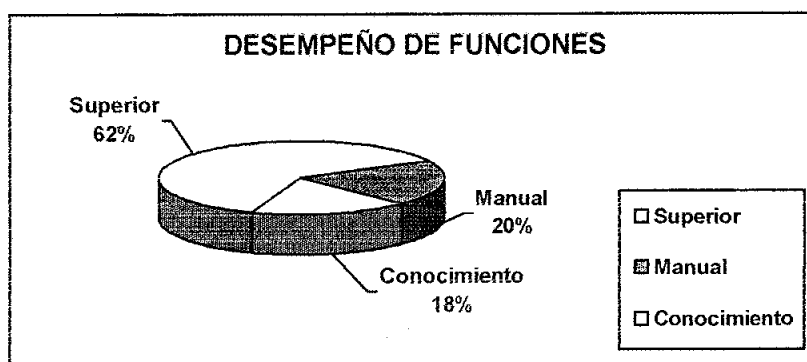
PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
5. ¿Conoce el organigrama del Instituto?	Establecer si el organigrama es conocido por los funcionarios del Instituto.	A objeto de determinar si conocen el organigrama del Instituto, el 61% de los encuestados señalan no conocer y el 39% afirma su conocimiento.



PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
6. ¿Le hicieron entrega de un Manual de Organización y Funciones para el desempeño de sus actividades?	Identificar la existencia de un Manual de Organización y Funciones que determine las atribuciones específicas de los funcionarios del Instituto.	La encuesta registra que de los funcionarios encuestados, el total de ellos (100%) no cuenta con manual para el desempeño de sus facultades.



PREGUNTA	OBJETIVO	RESULTADO
7. ¿Cómo desempeña sus funciones? - Basados en el manual - Órdenes de su superior - Conocimiento propio	Conocer cómo realizan sus actividades los funcionarios del Instituto.	De los funcionarios encuestados, el 62% desempeña sus facultades por órdenes de su superior; el 20% en base al manual y el 18% por conocimiento propio.

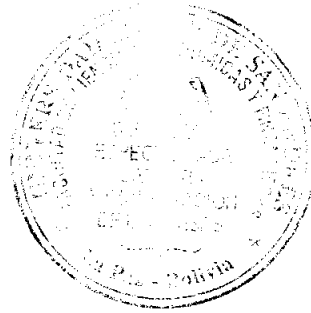


4.2. CONCLUSIONES

Realizado el Diagnóstico Organizacional en el Instituto Nacional de Oftalmología, en virtud de las principales deficiencias y de las limitaciones internas encontradas, se arribó a las siguientes conclusiones:

- ✓ Se pudo evidenciar la falta de una instancia organizacional de apoyo, encargada de preparar, difundir y actualizar el Manual de Organización y Funciones del Instituto.
- ✓ Existe una implantación parcial de los sistemas de Administración y Control de la Ley N° 1178, y estos a su vez se encuentran dispersos.
- ✓ No se establecen niveles jerárquicos en la estructura organizacional vigente del Instituto.
- ✓ No existe una relación entre la estructura organizacional vigente del Instituto con el Sistema de Organización Administrativa.
- ✓ Se establece la necesidad de contar con un Manual de Organización y Funciones "actualizado" del Instituto Nacional de Oftalmología.

Por lo tanto llegamos a la conclusión final de que la actualización del Manual de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Oftalmología generará eficiencia en el desarrollo de todas las actividades que se realizan en dicho establecimiento, y así coadyuvar al logro de los objetivos institucionales.



CAPÍTULO V

Propuesta

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1. Introducción

Las opciones de mejoramiento administrativo, se establecen en este proceso de diseño organizacional basado en los resultados del análisis organizacional.

Con el “reordenamiento” de la estructura organizacional del Instituto conforme a lo establecido en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (NB-SOA), se elaboró este instrumento administrativo, denominado: “Manual de Organización y Funciones”, de modo que sea lo suficientemente flexible para ajustarse a cambios emergentes que se presenten en el entorno de la Institución como en las funciones y actividades desarrolladas en la misma, es decir que se puede efectuar ajustes necesarios en caso de requerirlos.

5.2. Objetivo

El objetivo de la presente propuesta es optimizar la estructura organizacional del Instituto Nacional de Oftalmología y proporcionar un instrumento administrativo: Manual de Organización y Funciones, para promover el entendimiento de la estructura organizacional por medio de la descripción de cada una de las instancias organizacionales que forman parte de este establecimiento, de manera que se constituya en un medio eficiente para el logro de los objetivos institucionales.

5.3. Criterios para la elaboración de la estructura organizacional

5.3.1. Jerarquización

Para la jerarquización de la estructura organizacional propuesta del Instituto Nacional de Oftalmología, serán considerados tres niveles que establece las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa y los otros dos niveles que responden a la realidad de la Institución:

- 1º Nivel: Normativo y/o Fiscalizador
- 2º Nivel: Ejecutivo
- 3º Nivel: Asesoramiento
- 4º Nivel: Apoyo
- 5º Nivel: Operativo

5.3.2. Departamentalización

La departamentalización es fundamental en la determinación de la estructura horizontal de las organizaciones, puesto que permite identificar, clasificar y agrupar las diferentes funciones que cumplen cada una de las instancias organizacionales del Instituto Nacional de Oftalmología. Los criterios de departamentalización aplicados en la elaboración del presente Manual de Organización y Funciones son los siguientes:

Departamentalización por funciones

Que comprende las siguientes instancias organizacionales:

CUADRO N°4 DEPARTAMENTALIZACIÓN POR FUNCIONES

NIVEL	INSTANCIA ORGANIZACIONAL
Normativo y/o Fiscalizador	Directorio
Ejecutivo	Dirección Ejecutiva
Asesoramiento	Asesoría Legal y Auditoría Interna
Apoyo	Comités y las Divisiones Comunicación Social, Planificación, Sistemas, Trabajo Social, Estadística, Nutrición y Proyección a la Comunidad.
Operativo	Departamento Administrativo y Financiero.

Fuente: Elaboración Propia

Departamentalización por Servicios

Comprende las siguientes instancias organizacionales:

CUADRO N°5 DEPARTAMENTALIZACION POR SERVICIOS

NIVEL	INSTANCIA ORGANIZACIONAL
Operativo	Los Servicios Complementarios de Diagnóstico, de Tratamiento y los departamentos de Consulta Externa y Urgencias, Hospitalización, Enfermería y Enseñanza e Investigación.

Fuente: Elaboración Propia

5.3.3. Determinación de instancias organizacionales

Las instancias organizacionales existentes en el Instituto y las propuestas para la elaboración del Manual de Organización y Funciones fueron determinadas de la siguiente manera:

CUADRO N°6 DETERMINACION DE INSTANCIAS

NOMINACIÓN	CLASIFICACIÓN	TIPO
Departamento División Unidad Sección	Administrativo y Financiero Técnico/Sustantivo	Máxima Instancia Representativa Máxima Autoridad Ejecutiva Estratégico Transversal Administrativo y Financiero Técnico/Sustantivo

Fuente: Elaboración Propia

5.4. Estructura Organizacional - Propuesta -

La estructura organizacional del Instituto Nacional de Oftalmología ha sido reordenada, tomando como base toda documentación normativa y legal con las que se desarrollan y norman las actividades del sector público, en este caso del Sector Salud, de modo que permita a los funcionarios de la Institución: evitar la duplicación y dispersión de funciones, simplificar y dinamizar su funcionamiento, determinar el ámbito de competencia y autoridad, optimizar la comunicación y coordinación, y satisfacer las necesidades del cliente.

En la estructura organizacional –propuesta- (Gráfico N° 2) se identifica claramente los niveles jerárquicos y se han considerado los servicios que presta el Instituto para alcanzar los objetivos organizacionales, y sobre dichos componentes se han establecido las instancias organizacionales necesarias.

5.4.1. Cuadro Comparativo de la estructura organizacional

Luego de haber realizado un “reordenamiento” de la estructura organizacional del Instituto Nacional de Oftalmología, se elaboró un cuadro de comparación (Cuadro N° 7) entre la estructura organizacional vigente y la estructura organizacional -propuesta- donde se detallan las falencias de la estructura, no solo de diseño sino también del estado de la Institución, es decir las relaciones jerárquicas y de dependencia del Instituto .

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL - PROPUESTA- INSTITUTO NACIONAL DE OFTALMOLOGIA

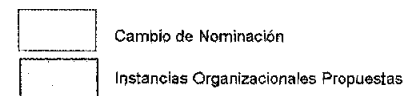
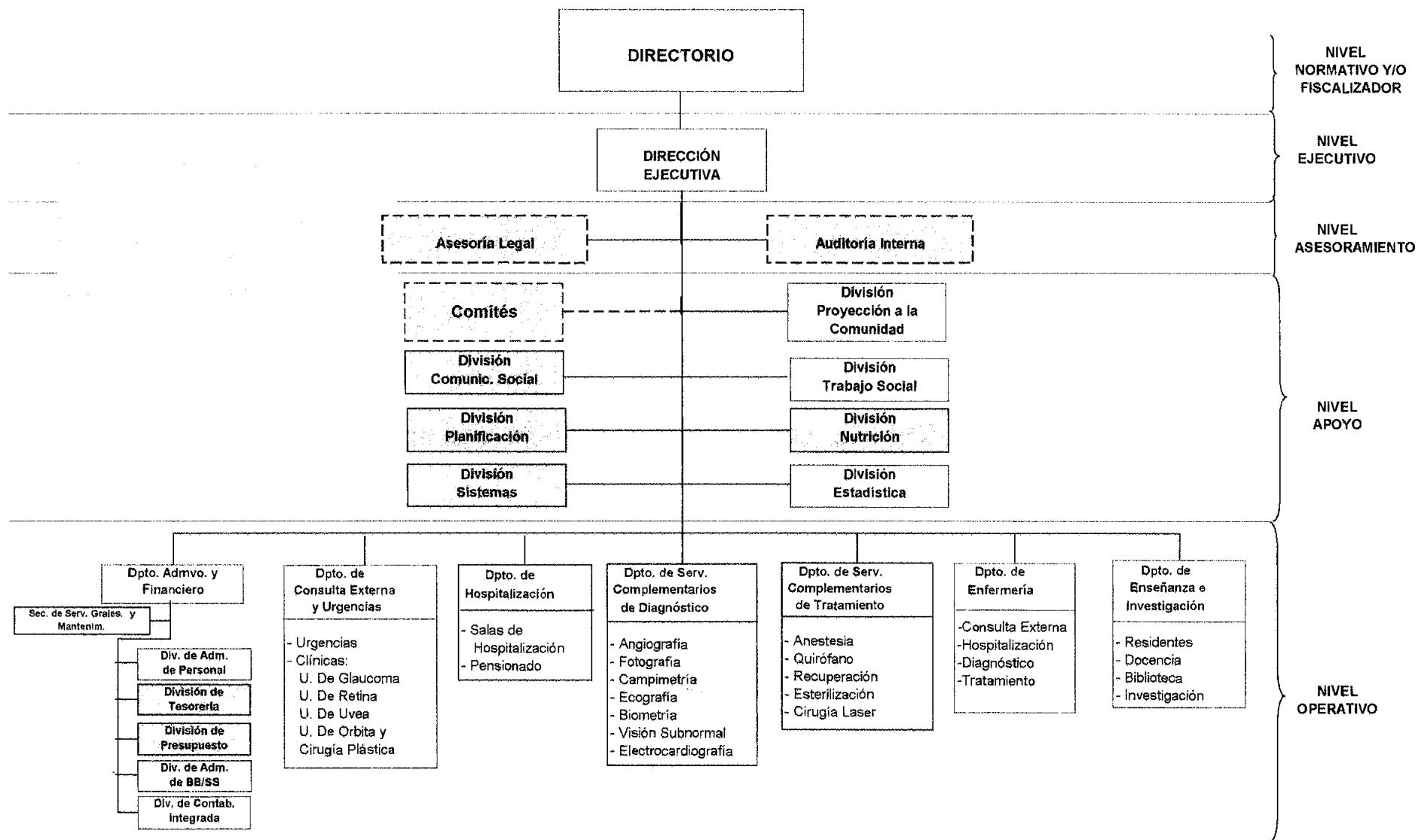


GRAFICO N°2



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° 7 CUADRO COMPARATIVO
"INSTITUTO NACIONAL DE OFTALMOLOGIA"

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (VIGENTE)	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (PROPUESTA)
☐ Fecha de elaboración perteneciente al año 1995. ☐ No se establecen niveles jerárquicos. ☐ Las líneas de enlace están representadas por flechas. ☐ Mezcla de instancias organizacionales, los Servicios, Unidades y Secciones se encuentran en un mismo nivel. ☐ El área Médica se encuentra en el lado izquierdo y el área Administrativa y Financiera en el lado derecho. ☐ El Departamento de Servicios Administrativos no está reglamentado por la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales. ☐ Algunas instancias organizacionales se encuentran en lugares que no les corresponde, tal es el caso del departamento de Proyección a la Comunidad y la Sección de Estadística. ☐ No figura la unidad organizacional de Nutrición. ☐ Las dependencias en cada una de los departamentos es excesiva y no existen responsables.	☐ La fecha de elaboración pertenece al año 2004. ☐ Se establecen cinco niveles jerárquicos: Normativo y/o Fiscalizador, Ejecutivo, de Asesoramiento, de Apoyo y Operativo. ☐ Las líneas de enlace son continuas. ☐ La jerarquización de las instancias organizacionales están establecidas por la Ley 1178 (Administrativo y Financiero) y el Reglamento General de Hospitales (Técnico/Sustantivo). ☐ El área Administrativo y Financiero se encuentra en el lado izquierdo y el área Técnico/Sustantivo (médica) en el lado derecho. ☐ El Departamento de Servicios Administrativos se encuentra reglamentado por la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales. ☐ El Departamento de Proyección a la Comunidad y la Sección de Estadística se encuentran en el Nivel de Apoyo. ☐ Propuesta y cambio de nominación de algunas instancias organizacionales. ☐ Las dependencias en cada uno de los departamentos fueron suprimidas por no existir responsables.

Fuente: Elaboración Propia

5.5. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

5.5.1. Definición

El Manual de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Oftalmología, es un instrumento administrativo de guía y consulta, de carácter flexible que permite objetivizar con detalle el desarrollo de la gestión administrativa y operativa. Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información detallada sobre la estructura organizacional, los objetivos, las funciones, el ámbito de competencia, jerarquía, relaciones de coordinación y comunicación de las instancias organizacionales, etc. del establecimiento.

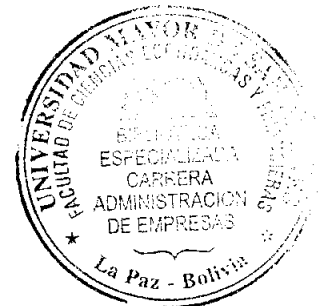
5.5.2. Objetivo

Otorgar a todos los funcionarios del Instituto Nacional de Oftalmología un instrumento administrativo formal, flexible, donde se exponga detalladamente y por escrito la estructura organizacional, las funciones de cada una de las instancias organizacionales, los niveles jerárquicos, el grado de autoridad, de tal forma que permita el mejor aprovechamiento de los recursos para el logro de los objetivos institucionales.

5.5.3. Diseño de la Propuesta

Para el rediseño de la estructura organizacional (Gráfico N° 2) de la Institución, se establecen cinco niveles estructurales, basados en los tres niveles que establece las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa y los otros dos niveles que responden a la realidad de la Institución.

- Nivel Normativo y/o Fiscalizador
- Nivel Ejecutivo
- Nivel de Asesoramiento
- Nivel de Apoyo
- Nivel Operativo



La departamentalización de la estructura organizacional, es de acuerdo al Reglamento General de Hospitales para las áreas Administrativo y Financiero, y Técnico/Sustantivo: Departamento, División, Servicio, Unidad y Sección.

5.5.3.1. Nivel Normativo y/o Fiscalizador

Se establece un Directorio para el Instituto Nacional de Oftalmología, independiente de la Máxima Autoridad Ejecutiva, para deliberar, normar y fiscalizar, emitir criterios o normas de aplicación general. Para una eficiente fiscalización este Directorio requiere de instancias de Asesoría Legal y Auditoría Interna. Así mismo se determina que el Directorio Local de Salud (DILOS) asuma la responsabilidad por este Directorio. En esta instancia el número de sus atribuciones se aumenta de 6 a 11.

5.5.3.2. Nivel Ejecutivo

Se establece a la *Dirección Ejecutiva*, como la Máxima Autoridad, para que sea responsable por la implantación de los sistemas de la Ley N° 1178 y de la gestión institucional de acuerdo a normas y disposiciones legales vigentes, a través de la ejecución de los planes y programas de gestión aprobados por el Directorio. En esta instancia el número de atribuciones ha sido reducido, de 22 a 13.

5.5.3.3. Nivel de Asesoramiento

En este nivel se cumplen funciones de carácter consultivo y no ejercen autoridad lineal sobre las demás autoridades, asesorando a la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) principalmente a través de dos instancias:

Asesoría Legal

Se establece esta instancia organizacional para el Instituto con su respectivo manual que cuenta con 11 atribuciones. Esta instancia es de asesoramiento operativo a la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE), de carácter jurídico y legal, para verificar y vigilar el cumplimiento de las normas jurídicas.

Auditoría Interna

Como instancia de asesoramiento no operativo a la MAE, donde se debe asumir la responsabilidad por la administración del Sistema de Control, establecida en la Ley N° 1178, para determinar la confiabilidad de los registros, estados financieros y analizar los resultados y eficiencia de las operaciones. Para esta instancia organizacional se tiene un manual con 9 atribuciones.

Ambas instancias tienen la función de apoyar al rol de fiscalización a la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE), a través de informes solicitados y presentados al Directorio.

5.5.3.4. Nivel de Apoyo

Se considera en este nivel responsabilidades que en esta nueva era de administración asumen carácter estratégico y transversal tanto para el área Administrativo y Financiero como para el área Técnico/Sustantivo, por ello se determina la consolidación de las siguientes instancias:

Comités

En el Comité Docente Asistencial el número de atribuciones se aumenta, de 5 a 8 y se establece al Comité de Auditoría Médica con 5 atribuciones, denominado Comité de Auditoría Bioética Hospitalaria, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de Hospitales.

Asimismo se establecen los siguientes Comités: Técnico Administrativo, con 5 atribuciones; Vigilancia Terapéutica y Uso Racional del Medicamento, con 9 atribuciones; Vigilancia de Infecciones Intrahospitalarias, con 5 atribuciones; Acreditación y Mejoramiento de la Calidad, con 4 atribuciones; y Adquisición de Bienes y Servicios, con 3 atribuciones, con sus respectivos manuales.

Se presentan las siguientes instancias organizacionales, de acuerdo a requerimientos de la Institución:

División de Comunicación Social

Se establece esta instancia organizacional con su respectivo manual que tiene 13 atribuciones. Esta instancia es de carácter comunicacional y social a la Institución, para detectar demandas, expectativas sociales en salud y promover la imagen de la Institución.

División de Planificación

Se estableció esta instancia organizacional para asumir la responsabilidad por la administración del Sistema de Programación de Operaciones, de carácter estratégico a la Institución para consolidar los programas operativos de corto, mediano y largo plazo, así como el seguimiento y evaluación a la ejecución de los mismos. Para esta instancia se tiene un manual que cuenta con 10 atribuciones.

División de Sistemas

Se establece esta instancia organizacional con su respectivo manual que tiene 11 atribuciones. Esta instancia es de carácter informático a la Institución para centralizar, procesar y proporcionar información relevante y útil de manera oportuna al Instituto para la efectiva toma de decisiones, en beneficio de la prestación de servicios de salud.

Se consolida la *División de Trabajo Social* y el número de sus atribuciones se reduce, de 14 a 10.

En este nivel se establecen tres instancias organizacionales, por ser consideradas de apoyo técnico especializado y transversal a toda la parte operativa de la Institución:

División de Estadística, que se encontraba como instancia dependiente del Departamento de Servicios Administrativos, donde el número de atribuciones ha sido reducido, de 13 a 12.

División de Proyección a la Comunidad, que se encontraba en el nivel operativo, esta instancia se determinó con su respectivo manual que cuenta con 5 atribuciones.

División de Nutrición, que no figuraba en la estructura organizacional ni contaba con un manual y se estableció en este nivel con su respectivo manual que tiene 9 atribuciones.

5.5.3.5. Nivel Operativo

En este nivel se confirma las grandes áreas organizacionales, lo Administrativo y Financiero a cargo del Departamento de Servicios Administrativos y lo Técnico/Sustantivo a cargo de 5 Departamentos.

Área Administrativa y Financiera

Esta área es de apoyo profesional en recursos materiales, humanos y financieros, que debe asumir la responsabilidad por la administración de cinco de los ocho sistemas financieros y no financieros que regula la Ley N° 1178. Asimismo asume la corresponsabilidad con la Máxima Autoridad Ejecutiva por la implantación de los Sistemas de Organización Administrativa y Programación de Operaciones.

Se realiza un “reordenamiento” y la jerarquización de las diferentes instancias organizacionales dependientes de este departamento según el Reglamento General de Hospitales y la Ley de Administración y Control Gubernamentales.

El reordenamiento de la estructura organizacional (Gráfico N° 2) está orientado a establecer responsables para cada una de las instancias organizacionales.

Departamento Administrativo y Financiero

Existe un Departamento de Servicios Administrativos pero se establece bajo la denominación de Departamento Administrativo y Financiero, donde se asuma la responsabilidad por la administración de los cinco sistemas financieros y no financieros que establece la Ley N° 1178. Asimismo será corresponsable de la implantación del SOA y del SPO conjuntamente con la Dirección Ejecutiva. En esta instancia el número de atribuciones se aumenta, de 11 a 14.

Sección de Servicios Generales y Mantenimiento

Se establece esta instancia organizacional, como dependiente del Departamento Administrativo y Financiero y se determinó un responsable por servicios generales, reparación y mantenimiento de los equipos e instalaciones del Instituto. En esta instancia el número de atribuciones ha sido fusionado, de 12 a 9.

División de Administración de Personal

Se establece esta instancia, donde el número de las atribuciones ha sido reducido, de 9 a 8, en la que se debe asumir la responsabilidad por la administración del Sistema de Administración de Personal y sus subsistemas: Dotación de Personal, Evaluación del Desempeño, Movilidad de Personal, Capacitación Productiva y de Registro.

División de Administración de Bienes y/o Servicios

Esta instancia se establece con 10 atribuciones, donde se debe asumir la responsabilidad por la administración del Sistema de Administración de Bienes y/o Servicios y sus subsistemas: Adquisición y/o Contratación, Manejo y Disposición de Bienes y/o Servicios. Para una efectiva administración se determinó que la responsabilidad sistemática por este sistema esté a cargo del Departamento Administrativo y Financiero y a la vez, identificar y establecer los responsables de los subsistemas.

División de Tesorería

Se establece esta instancia organizacional con 7 atribuciones, en la que se debe asumir la responsabilidad por la administración del Sistema de Tesorería y sus respectivos subsistemas: Recaudación y Administración de Recursos, para administrar la liquidez de la Institución.

División de Presupuesto

Se establece esta instancia organizacional con 12 atribuciones en la que se debe asumir la responsabilidad por la administración del Sistema de Presupuesto y sus subsistemas: Formulación Presupuestaria, Coordinación de la Ejecución Presupuestaria y Seguimiento y Evaluación Presupuestaria, para prever montos y fuentes de los recursos financieros de la Institución.

División de Contabilidad Integrada

El número de atribuciones en esta instancia ha sido reducido, de 12 a 9 y se establece que el Jefe de esta División, asuma la responsabilidad por la administración del Sistema de Contabilidad Integrada y sus subsistemas: Registro Presupuestario, Patrimonial y Tesorería.

Área Técnico / Sustantivo

En esta área compuesta por 6 departamentos netamente operativos y que es la esencia de la Institución, las atribuciones en cada una de estas instancias organizacionales han sido reducidas y fusionadas, por ser algunas detectadas como procesos, objetivos y tareas. La jerarquización de estas instancias organizacionales es establecida de acuerdo al Reglamento General de Hospitales y es como sigue: Departamento, División, Servicio, Unidad y Sección.

Departamento de Consulta Externa y Urgencias

Existe un Departamento de Servicios Ambulatorios pero se establece bajo la denominación de Departamento de Consulta Externa y Urgencias y el número de atribuciones ha sido fusionado, de 17 a 10. Por la falta de responsables, el Jefe de este departamento asuma la responsabilidad por el servicio de Clínicas.

Departamento de Hospitalización

En esta instancia el número de atribuciones ha sido fusionado, de 16 a 11. Debido a la inexistencia de responsables, se establece que el Jefe de este departamento asuma la responsabilidad por Salas de Hospitalización y Pensionado.

Departamento de Servicios Complementarios de Diagnóstico

En esta instancia el número de atribuciones ha sido reducido, de 17 a 12. Por la falta de responsables, se establece que el Jefe de este departamento asuma la responsabilidad por los servicios de angiografía, fotografía, Campimetría, ecografía, biometría, electrocardiografía y visión subnormal.

Departamento de Servicios Complementarios de Tratamiento

En esta instancia el número de atribuciones ha sido fusionado, de 25 a 11. Debido a la inexistencia de responsables, se establece que el Jefe de este departamento asuma la responsabilidad por los servicios de anestesia, quirófano, recuperación, esterilización y cirugía láser.

Departamento de Enfermería

En esta instancia el número de atribuciones ha sido reducido, de 24 a 12 y se establece en este nivel, por ser de apoyo operativo y carácter asistencial a los Técnicos/Sustantivos de la Institución.

Departamento de Enseñanza e Investigación

En esta instancia el número de atribuciones ha sido fusionado, de 24 a 12. Por la falta de responsables, se establece que el Jefe de este departamento asuma la responsabilidad por las secciones de Docencia, Biblioteca e Investigación.

5.6. Diseño del Manual de Organización y Funciones

El Manual de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Oftalmología, fue diseñado de acuerdo al Formato N° 1 de relevamiento de información (Anexo II), dirigido especialmente a los responsables de cada una de las instancias organizacionales del Instituto Nacional de Oftalmología. Posteriormente toda esta información recopilada fue vaciada al Formato final del Manual (Anexo V).

5.6.1. Contenido del Manual de Organización y Funciones

El Manual de Organización y Funciones está integrado en apartados, a continuación se describe el contenido del Formato del Manual (Formato 02) y un ejemplar del mismo:

Logotipo: Apartados que identifican al Gobierno Municipal de La Paz en el lado izquierdo y al Instituto Nacional de Oftalmología en el lado derecho.

Nombre de la Institución: Instituto Nacional de Oftalmología.

Nombre del Documento: Manual de Organización y Funciones.

Código: Representa la identificación del documento.

Nombre de la instancia organizacional: Corresponde al nombre de la instancia organizacional (Departamento, División, Unidad y Sección).

Definición: Se define de manera clara y breve la naturaleza o esencia de la instancia organizacional.

Objetivo: Se describe en forma breve qué es lo que se pretende lograr mediante la instancia organizacional.

Nivel Jerárquico: Se especifica a que nivel jerárquico (Normativo y/o Fiscalizador, Ejecutivo, Asesoramiento, Apoyo y Operativo) pertenece la instancia organizacional.

Tipo: Se indica, conforme al tipo de funciones que cumple, si la instancia organizacional es considerada como la Máxima Instancia, la Máxima Autoridad, de Asesoramiento (Operativo y Posterior), de Apoyo (Operativo, Estratégico Transversal y Técnico/Sustantivo), y Administrativo y Financiero.

Depende de: Se describe el nombre de la instancia organizacional inmediata superior.

Instancias dependientes: Se indica las unidades organizacionales que tienen dependencia jerárquica de esta.

Ubicación orgánica: Se refleja de forma esquemática la posición de la instancia organizacional y sus dependencias, las relaciones jerárquicas y los canales de comunicación.

Atribución general: Se enuncia la función más relevante que cumple la instancia organizacional y cómo pretende alcanzar el objetivo trazado.

Atribuciones específicas: Se describe de manera desglosada la atribución general de la instancia organizacional en sus funciones específicas homogéneas y especializadas.

Área física mínima requerida: Se describe los ambientes mínimos requeridos en los que los funcionarios llevan a cabo sus actividades.

Equipo mínimo requerido: Se indica el equipo mínimo requerido con el que los funcionarios cuentan para brindar el servicio.

Personal mínimo requerido: Se describe el número y el tipo de profesionales con los que cuenta la instancia organizacional para desempeñar sus funciones.

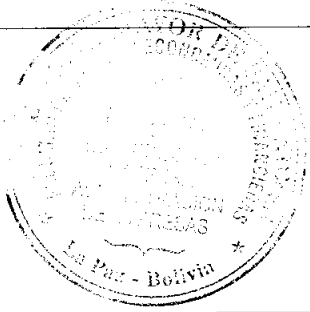
Micro gestión: Se indica los nombres de las instancias de coordinación interna en las que la unidad organizacional participa con otras áreas o unidades conformando equipos de trabajo.

Macro gestión: Se indica los nombres de las instancias de relación interinstitucional que la unidad mantiene con otras entidades.

Datos referenciales: En este acápite se identifica el lugar y fecha de elaboración del documento, y la versión a la que corresponde.

FORMATO 02 PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

ESCUDO DEL GMLP	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN NOMBRE DEL DOCUMENTO	LOGOTIPO UNIDAD HOSPITALARIA
CÓDIGO:		
NOMBRE DE LA INSTANCIA ORGANIZACIONAL		
DEFINICIÓN		
OBJETIVO		
NIVEL JERÁRQUICO	TIPO	
DEPENDE DE	INSTANCIAS DEPENDIENTES	

UBICACIÓN ORGÁNICA 	
ATRIBUCIÓN GENERAL	
ATRIBUCIONES ESPECÍFICAS	
ÁREA FÍSICA MÍNIMA REQUERIDA	EQUIPO MÍNIMO REQUERIDO
PERSONAL MINIMO REQUERIDO	
MICROGESTION (Relaciones Intrainstitucionales)	MACROGESTION (Relaciones Interinstitucionales)
DATOS REFERENCIALES	
LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN:	
VERSIÓN:	

Fuente: Contraloría General de la República "Evaluación del Sistema de Organización Administrativa"

Elaboración: Propia

5.6.2. Inventario y Codificación

El Manual de Organización y Funciones para el Instituto Nacional de Oftalmología, cuenta con 44 formatos para cada una de las instancias organizacionales existentes y propuestas.

Asignación de códigos a las instancias organizacionales:



Fuente: Elaboración Propia

COLUMNA 1: NIVEL JERARQUICO

CODIGO	DETALLE
NNF	Nivel Normativo y/o Fiscalizador
NE	Nivel Ejecutivo
NA	Nivel Asesoramiento
NA	Nivel Apoyo
NO	Nivel Operativo

COLUMNA 2: SIGLA DE LA INSTANCIA

CODIGO	DETALLE
SIGLA	INSTANCIA ORGANIZACIONAL

COLUMNA 3: DIGITO

CODIGO	DETALLE
<u>1</u> 0.000	Directorio
1 <u>1</u> .000	Dirección Ejecutiva
11. <u>1</u> 00	Departamentos
11.1 <u>1</u> 0	División
11.11 <u>1</u>	Unidades

Las posiciones “staff” se codifican con el mismo número que ha sido asignado a la posición que asesoran, seguido de: /A

En el Cuadro N° 8 se tiene el inventario y codificación de las distintas instancias organizacionales, para las que fueron diseñadas los Formatos del Manual de Organización y Funciones.

5.6.3. Cuadro Comparativo del MOF

Luego de haber concluido con la actualización del “Manual de Organización y Funciones” del Instituto Nacional de Oftalmología, se elaboraron Cuadros de Comparación del Manual de Organización y Funciones (Cuadro N° 9) y de las Atribuciones (Cuadro N° 10) de cada una de las instancias organizacionales que forman parte del establecimiento, con el fin de mostrar las diferencias existentes entre el instrumento administrativo vigente y propuesto.

CUADRO N° 8 INVENTARIO Y CODIFICACIÓN

NIVEL	N°	INSTANCIA ORGANIZACIONAL	CODIGO
Normativo y/o Fiscalizador	0.1	Directorio	NNF-D-10.000
Ejecutivo	0.2	Dirección Ejecutiva	NE-DE-11.000
Asesoramiento	0.3	Asesoría Legal	NA-AL-11.000/A
	0.4	Auditoría Interna	NA-AI -11.000/A
Apoyo	0.5	Comité Técnico Administrativo	NA-CTA-11.000/C
	0.6	Comité de Auditoría y Bioética Hospitalaria	NA-CABH-11.000/C
	0.7	Comité Docente Asistencial	NA-CDA-11.000/C
	0.8	Comité de Vigilancia Terapéutica y de Uso Racional del Medicamento	NA-CVTURM-11.000/C
	0.9	Comité de Vigilancia de Infecciones Intrahospitalarias	NA-CVII-11.000/C
	0.10	Comité de Acreditación y Mejoramiento de la Calidad	NA-CAMC-11.000/C
	0.11	Comité de Adquisición de Bienes y/o Servicios	NA-CABS-11.000/C
	0.12	División de Comunicación Social	NA-DCS-11.010
	0.13	División de Planificación	NA-DP-11.020
	0.14	División de Sistemas	NA-DS-11.030
	0.15	División de Trabajo Social	NA-DTS-11.040
	0.16	División de Nutrición	NA-DN-11.050
	0.17	División de Estadística	NA-DE-11.060
	0.18	División de Proyección a la Comunidad	NA-DPC-11.070
Operativo	0.19	Departamento Administrativo y Financiero	NO-DAF-11.100
	0.20	Sección de Servicios Generales y Mantenimiento	NO-SSGM-11.101

Operativo	0.21	División de Administración de Personal	NO-DAP-11.110
	0.22	Unidad de Dotación de Personal	NO-UDP-11.111
	0.23	Unidad de Evaluación del Desempeño	NO-UED-11.112
	0.24	Unidad de Movilidad de Personal	NO-UMP-11.113
	0.25	Unidad de Capacitación Productiva	NO-UCP-11.114
	0.26	Unidad de Registro	NO-UR-11.115
	0.27	División de Administración de Bienes y/o Servicios	NO-DABS-11.120
	0.28	Unidad de Adquisición y/o Contratación	NO-UAC-11.121
	0.29	Unidad de Manejo	NO-UM-11.122
	0.30	Unidad de Disposición	NO-UD-11.123
	0.31	División de Tesorería	NO-DT-11.130
	0.32	Unidad de Recaudación de Recursos	NO-URR-11.131
	0.33	Unidad de Administración de Recursos	NO-UAR-11.132
	0.34	División de Presupuesto	NO-DP-11.140
	0.35	Unidad de Formulación Presupuestaria	NO-UFP-11.141
	0.36	Unidad de Coordinación de la Ejecución Presupuestaria	NO-UCEP-11.142
	0.37	Unidad de Seguimiento y Evaluación	NO-USE-11.143
	0.38	División de Contabilidad Integrada	NO-DCI-11.150
	0.39	Departamento de Consulta Externa y Urgencias	NO-DCEU-11.200
	0.40	Departamento de Hospitalización	NO-DH-11.300
	0.41	Departamento de Servicios Complementarios de Diagnóstico	NO-DSCT-11.400
	0.42	Departamento de Servicios Complementarios de Tratamiento	NO-DSCT-11.500
	0.43	Departamento de Enfermería	NO-DE-11.600
	0.44	Departamento de Enseñanza e Investigación	NO-DEI-11.700

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO Nº 9 CUADRO COMPARATIVO
“INSTITUTO NACIONAL DE OFTALMOLOGIA”

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (VIGENTE)	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (PROPUESTO)
☐ La elaboración de este documento se realizó en el año 1995, este hecho hace que no sea aplicable a la realidad actual del Instituto. ☐ Contenido del Manual es: Logotipo del Instituto, Nombre de la Institución y del Documento, Nombre de la unidad, Nivel Jerárquico, Nombre de la unidad inmediata superior, Unidades dependientes, Descripción de la Función Genérica y Funciones Específicas, Tipo de la unidad organizacional, y Relaciones de trabajo con otras unidades, con excepción del Comité Docente Asistencial y Junta Directiva que contienen Definición, Objetivos y Atribuciones. ☐ Número excesivo de funciones mezclado con procesos, objetivos y tareas. ☐ Dualidad de funciones. ☐ Algunas funciones no pertenecen a la unidad organizacional. ☐ Algunas funciones ya no son desempeñadas. ☐ Algunas instancias organizacionales no cuentan con un Manual, tal es el caso del Comité de Auditoría Médica, departamento de Proyección a la Comunidad, Suministros. ☐ El Manual tiene una estructura de cargo por departamentos. ☐ Elaborado por “Consultoría, Asesoría y Servicios LATINA SRL”	☐ La fecha de elaboración pertenece al año 2004. ☐ Contenido del Manual: Logotipo del Instituto y del GMLP, Nombre de la Institución y del Documento, Código, Nombre de la Instancia Organizacional, Definición, Objetivo, Nivel Jerárquico, Tipo, Depende de, Instancias Dependientes, Ubicación Orgánica, Atribución General y Específicas, Área Física Mínima Requerida, Equipo y Personal Mínimo Requerido, Macro y Micro Gestión, y Datos Referenciales. ☐ Número adecuado de atribuciones para elaborar el Manual de Proceso y Procedimientos. ☐ No existe dualidad de funciones. ☐ Atribuciones pertenecientes a la instancia organizacional. ☐ Las atribuciones están establecidas de acuerdo a la situación actual del establecimiento. ☐ Todas las instancias organizacionales cuentan con un Manual, así mismo las creadas y propuestas. ☐ El Manual es para los responsables de cada una de las instancias organizacionales. ☐ Elaborado por la Dirección de Desarrollo Organizacional-Unidad de Fortalecimiento Institucional del Gobierno Municipal de La Paz.

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° 10 CUADRO COMPARATIVO
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES – INSTITUTO NACIONAL DE OFTALMOLOGÍA

ANTES (1995)		AHORA (2004)	
INSTANCIA ORGANIZACIONAL	FUNCION GENERICA	INSTANCIA ORGANIZACIONAL	ATRIBUCION GENERAL
JUNTA DIRECTIVA	No tiene	DIRECTORIO	Aprobar, rechazar, modificar planes y programas de gestión presentados por la Dirección Ejecutiva de la Institución, para su posterior fiscalización.
DIRECCION	Orientar, dirigir, planificar, supervisar y evaluar todas las actividades del Instituto Nacional de Oftalmología.	DIRECCION EJECUTIVA	Asumir la responsabilidad de la gestión institucional de acuerdo a normas y disposiciones legales vigentes, a través de la ejecución de los planes y programas de Gestión aprobados por el Directorio.
COMITÉ DE AUDITORIA MEDICA	No tiene	COMITÉ DE AUDITORIA Y BIOETICA HOSPITALARIA	Asegurar el cumplimiento del sistema normativo institucional y profesional en la prestación de los servicios de salud a la población emitiendo resoluciones para la implementación de correctivos.
COMITÉ DOCENTE ASISTENCIAL	No tiene	COMITÉ DOCENTE ASISTENCIAL	Asumir la responsabilidad por la formación de recursos humanos de alto nivel profesional.

OFICINA DE ENFERMERIA	Planificación, organización, dirección, supervisión y evaluación de todas las actividades de la Oficina de Enfermería.	DEPARTAMENTO DE ENFERMERIA	Supervisar, distribuir, controlar y evaluar el personal de enfermería según los requerimientos de cada departamento de servicios médicos.
TRABAJO SOCIAL	Desarrollar la gestión social del Instituto de manera eficiente, eficaz y oportuna.	DIVISION DE TRABAJO SOCIAL	Orientar y responder en forma efectiva e inmediata a una necesidad o problema social real demandado por los clientes del Instituto Nacional de Oftalmología.
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS AMBULATORIOS	Dirigir, orientar, supervisar, controlar y evaluar el desempeño de actividades del departamento.	DEPARTAMENTO DE CONSULTA EXTERNA Y URGENCIAS	Atender a los clientes del Instituto Nacional de Oftalmología
DEPARTAMENTO DE HOSPITALIZACION	Dirigir, orientar, supervisar, controlar y evaluar el desempeño de actividades del departamento.	DEPARTAMENTO DE HOSPITALIZACION	Realizar un tratamiento médico-quirúrgico al cliente interno del Instituto Nacional de Oftalmología
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS DE DIAGNOSTICO	Dirigir, orientar, supervisar, controlar y evaluar el desempeño de actividades del departamento.	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS DE DIAGNOSTICO	Realizar exámenes complementarios de diagnóstico.
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS DE TRATAMIENTO	Dirigir, orientar, supervisar, controlar y evaluar el desempeño de actividades del departamento.	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS DE TRATAMIENTO	Aplicar los servicios que presta el departamento del Instituto Nacional de Oftalmología.

DEPARTAMENTO DE DOCENCIA E INVESTIGACIÓN	Dirección, supervisión, control y evaluación de las actividades educativas del departamento de Enseñanza e Investigación.	DEPARTAMENTO DE ENSEÑANZA E INVESTIGACION	Actualizar y evaluar el método de enseñanza de las actividades educativas a los Médicos Residentes del Instituto Nacional de Oftalmología.
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	Dirección, supervisión, control y evaluación de las actividades del departamento y de las dependencias del Instituto en general.	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Coordinar y supervisar la implantación de los sistemas financieros y no financieros establecidos en la Ley 1178.
SECCION DE PERSONAL	Controlar y evaluar el desempeño de funciones del personal del Instituto.	DIVISION DE ADMINISTRACION DE PERSONAL	Asumir la responsabilidad de implantar el Sistema de Administración de Personal a través del Manual de Organización y Funciones, Reglamento Específico y Normativa Vigente.
SECCION DE CONTABILIDAD	Encargado de desarrollar la gestión contable del Instituto.	DIVISION DE CONTABILIDAD INTEGRADA	Asumir la responsabilidad por la implantación de un sistema contable que interrelacione los subsistemas de registro presupuestario, financiero y patrimonial a través de la elaboración y presentación de los Estados Financieros de la Institución.

SECCION DE ESTADISTICA	Dirigir, planificar, organizar, controlar y evaluar las actividades de la gestión.	DIVISION DE ESTADISTICA	Registrar a los clientes antiguos y nuevos que vienen para ser atendidos.
SECCION DE SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO	Efectuar la reparación y mantenimiento de los equipos e instalaciones del Instituto.	SECCION DE SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO	Diagnosticar y priorizar los desperfectos de los equipos y dar medidas de solución.
SECCION DE ALMACENES	Administrar y fiscalizar los materiales, insumos y víveres del Instituto.	SECCION DE ADMINISTRACION DE BIENES Y/O SERVICIOS	Asumir la responsabilidad de regular en forma interrelacionada con los otros sistemas de administración y control de la Ley 1178; la adquisición y/o contratación, el manejo y la disposición de los bienes adquiridos y/o servicios contratados por la Institución.
DEPARTAMENTO DE PROYECCION A LA COMUNIDAD	No tiene	DIVISION DE PROYECCION A LA COMUNIDAD	Realizar consultas médicas y operaciones oftalmológicas totalmente gratuitas, de cataratas, glaucoma ptringium.

Fuente: Elaboración Propia

5.7. Recomendaciones

Concluida la actualización del Manual de Organización y Funciones, se consideran necesarias establecer las siguientes recomendaciones:

- ☞ El Director del Instituto Nacional de Oftalmología apruebe el Manual de Organización y Funciones como documento formal y válido para su adecuación a la Institución.
- ☞ La Máxima Autoridad Ejecutiva asuma la responsabilidad por el proceso de implantación del Manual de Organización y Funciones, considerando las siguientes etapas:
 - ❑ Difundir el Manual de Organización y Funciones a todos los funcionarios de la Institución a la brevedad posible;
 - ❑ Orientar, adiestrar y/o capacitar al personal involucrados;
 - ❑ Aplicar un plan de acuerdo a la estrategia aprobada y
 - ❑ Realizar un seguimiento para realizar los ajustes necesarios.
- ☞ Para finalizar se recomienda a la Máxima Autoridad Ejecutiva del Instituto Nacional de Oftalmología, regularizar y formalizar internamente la designación de los memorándum de los responsables de cada una de las instancias, especificando claramente el nombre del Departamento, División, Unidad y Sección para su Institucionalización.
- ☞ Desarrollar una continua evaluación y actualización de los instrumentos administrativos del Instituto.



REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- CHIAVENATO, IDALBERTO; "Introducción a la Teoría General de la Administración", McGraw-Hill, Colombia, 1997.
- CUNNINGHAM, WILLIAM H.; "Introducción a la Administración", Iberoamericana, México, 1994.
- FRANKLIN F., ENRIQUE BENJAMIN; "Organización de Empresas", McGraw-Hill, México, 1998.
- GOMEZ CEJA, GUILLERMO; "Planeación y Organización de Empresas", Mc Graw-Hill, pág. 379.
- JIMENEZ CASTRO, WILBURG; "Administración Pública para el Desarrollo Integral", Limusa, México, 1975.
- KOONTZ, HAROLD; WEHRICH, HEINZ; "Administración: una perspectiva global", McGraw-Hill, México, 1994.
- POZO NAVARRO, FERNANDO; "La Dirección por Sistemas", Limusa, México, 1990.
- QUIROGA LEOS, GUSTAVO; "Organización y Métodos en la Administración Pública", Trillas, México, 1996.
- SAROKA, RAUL H. FERRARI ETCHETTO, CARLOS; "Organigramas: diseño e interpretación", Macchi, Buenos Aires, 1971.
- STONER, A.F.; "Administración", Prentice Hall, México, 1994.

- ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES DE SALUD-OPS, Serie Paltex para Ejecutores de Programas de Salud-Nº 4, Impreso en España 1987. PÀG. 62-63.
- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA; "Evaluación del Sistema de Organización Administrativa"
- DOCUMENTO METODOLÓGICO "Guía para la Elaboración del Manual de Organización y Funciones", Servicio Nacional de Administración de Personal-Ministerio de Hacienda. La Paz-Bolivia.1999.
- MINISTERIO DE DESARROLLO HUMANO-SECRETARIA NACIONAL DE SALUD. DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS Y MEDICAMENTOS ESENCIALES OPS/OMS. "Manual de Acreditación de Hospitales de Bolivia" Pág. 27. BOLIVIA. 1994.
- MINISTERIO DE DESARROLLO HUMANO-SECRETARIA NACIONAL DE SALUD. DIRECCIÓN DEL SISTEMA PÚBLICO "Reglamento General de Hospitales" La Paz-Bolivia, 1997.
- MINISTERIO DE HACIENDA-UNIDAD DE NORMAS, "Normas Básicas del Sistema De Organización Administrativa"
- OPS-OMS. ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES DE SALUD WASHINGTON D.C. 1987 PAG. 19-20
- REGLAMENTO GENERAL DE HOSPITALES



ANEXOS

**FORMATO 01 DE RELEVAMIENTO DE INFORMACION PARA LA ELABORACIÓN DEL
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

	INSTITUTO NACIONAL DE OFTALMOLOGIA MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Nº: FECHA:
1. NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZACIONAL		
2. DEFINICION DE LA UNIDAD ORGANIZACIONAL		
3. OBJETIVO DE LA UNIDAD ORGANIZACIONAL		
4. DEPENDE DE		
5. UNIDADES DEPENDIENTES		
6. ATRIBUCIÓN GENERAL		
7. ATRIBUCIONES ESPECIFICAS		
8. AREA FISICA MINIMA REQUERIDA	9. EQUIPO MINIMO REQUERIDO	
9. PERSONAL MINIMO REQUERIDO		
11. MICROGESTION (RELACION INTRAINSTITUCIONAL)	12. MACROGESTION (RELACION INTERINSTITUCIONAL)	

Fuente: Contraloría General de la República "Evaluación del Sistema de Organización Administrativa"

Elaboración: Propia

CUESTIONARIO N° 1 DE RECOPIACION DE INFORMACION (EJECUTIVOS)

El objetivo del presente cuestionario es establecer el nivel de conocimiento organizacional: estructura organizacional, funciones y otras que se describen en el Instituto Nacional de Oftalmología.
El presente cuestionario es de carácter confidencial y persigue fines estrictamente académicos.

1. ¿Conoce la misión del Instituto?

SI

☐

NO

☐

Si su respuesta es positiva, favor enunciar:

2. ¿Conoce la visión del Instituto?

SI

☐

NO

☐

Si su respuesta es positiva, favor enunciar:

3. ¿Conoce el objetivo general del Instituto?

SI

☐

NO

☐

Si su respuesta es positiva, favor enunciar:

4. ¿Conoce acerca de las responsabilidades y penalidades establecidas en la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales?

SI

☐

NO

☐

Si su respuesta es positiva, favor enunciar:

5. ¿Conoce detalladamente los sistemas para programar y organizar actividades de la Ley N°1178, el Sistema de Programación de Operaciones y el Sistema de Organización Administrativa?

SI

☐

NO

☐

Si su respuesta es positiva, de que manera se enteró:

6. ¿Conoce los sistemas administrativos y financieros que regula la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales?

SI

☐

NO

☐

Si su respuesta es positiva, favor enunciar:

7. ¿Conoce la estructura organizacional (organigrama) vigente del Instituto?

SI

☐

NO

☐

Si su respuesta es positiva, de que manera se enteró:

8. ¿En la estructura organizacional del Instituto se establecen claramente los siguientes niveles jerárquicos: Directivo, Ejecutivo y Operativo?

SI

☐

NO

☐

9. ¿La estructura organizacional del Instituto guarda estrecha relación con el Sistema de Organización Administrativa (SOA)?

SI

☐

NO

☐

10. ¿La estructura organizacional posibilita que los niveles de mando tengan suficiente y adecuada supervisión sobre sus niveles dependientes?

SI

☐

NO

☐

11. ¿Los órganos directivos o instancias de coordinación interna, tales como Comités, Consejos, está incorporados en la estructura organizacional (organigrama)?

SI

☐

NO

☐

Si su respuesta es positiva, favor mencionar:

12. ¿Existe algún vínculo entre las áreas y unidades organizacionales de tipo operativo con los servicios y/o unidades que proporciona el Instituto?

SI

☐

NO

☐

13. ¿Existe una instancia organizacional de apoyo encargada de: diseñar, implantar y actualizar los sistemas administrativos y operativos; preparar, difundir y actualizar las normas, reglamentos, manuales e instructivo de la Institución?

SI

☐

NO

☐

Si su respuesta es positiva, favor mencionar:

14. ¿Conoce usted el Manual de Organización y Funciones vigente del Instituto?

SI

☐

NO

☐

Si su respuesta es positiva, de que manera se enteró:

15. ¿Su instancia organizacional cuenta con un Manual de Organización y Funciones?

SI

☐

NO

☐

16. ¿De las funciones que usted realiza; descritas en Manual de Organización y Funciones, existen algunas que no desempeña?

SI

☐

NO

☐

Si su respuesta es positiva, favor enunciar:

CUESTIONARIO N° 2 DE RECOPIACION DE INFORMACION (Operativos)

El objetivo del presente cuestionario es establecer el nivel de conocimiento organizacional: estructura organizacional, funciones y otras que se describen en el Instituto Nacional de Oftalmología.
El presente cuestionario es de carácter confidencial y persigue fines estrictamente académicos.

1. ¿Conoce la misión del Instituto?

SI

☐

NO

☐

Si su respuesta es positiva, favor enunciar:

2. ¿Conoce la visión del Instituto?

SI

☐

NO

☐

Si su respuesta es positiva, favor enunciar:

3. ¿Conoce el objetivo general del Instituto?

SI

☐

NO

☐

Si su respuesta es positiva, favor enunciar:

4. ¿Conoce las responsabilidades por la función pública establecidas en la Ley N° 1178?

SI

☐

NO

☐

Si su respuesta es positiva, favor enunciar:

5. ¿Conoce el organigrama del Instituto?

SI

☐

NO

☐

Si su respuesta es positiva, de que manera se enteró:

6. ¿Le hicieron entrega de un Manual de Organización y Funciones para el desempeño de sus facultades?

SI

☐

NO

☐

Si su respuesta es positiva, de que manera:

7. ¿Cómo desempeña sus funciones?

☐

Basados en el manual

☐

Órdenes de su superior

☐

Conocimiento propio

ANEXO IV

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



INSTITUTO NACIONAL DE OFTALMOLOGIA
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



CÓDIGO: NEDE-11.000

NOMBRE DE LA INSTANCIA ORGANIZACIONAL

DIRECCIÓN EJECUTIVA

DEFINICIÓN

Máxima Instancia Ejecutiva de la institución.

OBJETIVO

Planificar, coordinar y supervisar la administración eficaz y eficiente de los recursos de la institución, resguardando el patrimonio en corresponsabilidad con el Departamento Administrativo y Financiero.

NIVEL JERÁRQUICO

Ejecutivo

TIPO

Máxima Autoridad Ejecutiva de la Institución.

DEPENDE DE

Directorio de la Institución

INSTANCIAS DEPENDIENTES

Auditoría Interna

Asesoría Legal

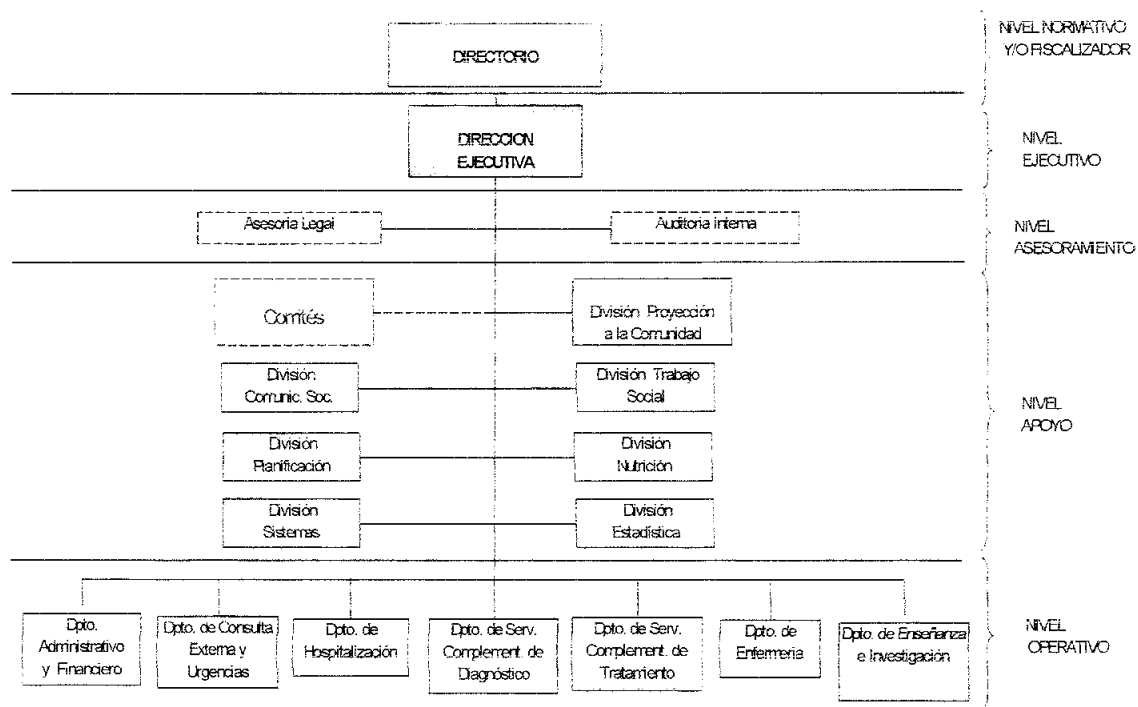
Comités

Divisiones de Apoyo

Departamento Administrativo y Financiero

Departamentos Técnicos / Sustantivos

UBICACIÓN ORGÁNICA



ATRIBUCIÓN GENERAL

Asumir la responsabilidad de la gestión institucional de acuerdo a normas y disposiciones legales vigentes, a través de la ejecución de los planes y programas de Gestión aprobados por el Directorio.

ATRIBUCIONES ESPECÍFICAS

Asumir la responsabilidad por la elaboración de su POA.

Asumir la responsabilidad por la actualización e implementación del Sistema de Programación de Operaciones y del Sistema de Organización Administrativa.

Asumir la representación legal de la institución y la responsabilidad ante el Directorio por su organización y funcionamiento.

Asegurar la implementación de los sistemas de la Ley de Administración y Control Gubernamentales.

Dirigir, coordinar y controlar las actividades de todas las instancias organizacionales para coadyuvar al logro de los objetivos institucionales.

Asumir la responsabilidad por la elaboración y presentación ante el Directorio de los planes y programas de gestión hasta el 15 de noviembre de la gestión anterior, para su respectiva aprobación por el Directorio.

Presentar ante el Directorio, informes periódicos sobre la ejecución y evaluación de los planes y programas operativos de la institución.

Generar y promover políticas de investigación científica y desarrollo de programas de enseñanza.

Difundir y hacer cumplir las conclusiones y recomendaciones señaladas en los informes de Auditoria Interna.

Convocar a los diferentes comités de apoyo de acuerdo a requerimientos.

Aceptar o rechazar las recomendaciones emanadas de los diferentes comités de apoyo.

Es el procesador en última instancia al pago por los bienes y/o servicios adquiridos o contratados en función a la documentación completa y transparente inicialmente autorizados.

Autorizar el inicio del proceso de adquisición y/o contratación de bienes y/o servicios a través de su reglamento en función al informe presupuestario del Departamento Administrativo y Financiero.

ÁREA FÍSICA MÍNIMA REQUERIDA	EQUIPO MÍNIMO REQUERIDO
Oficina Privada Recepción Sala de reuniones	Mobiliario y Equipo de oficina
PERSONAL MÍNIMO REQUERIDO	
Director Secretaria Ejecutiva Mensajero/a	

MICROGESTION (Relaciones Intrainstitucionales) Con todas las instancias organizacionales de la institución.	MACROGESTION (Relaciones Interinstitucionales) Ministerio de Salud y Previsión Social Oficialía Mayor de Desarrollo Humano-GMLP Dirección Municipal de Salud Servicio Departamental de Salud (SEDES) OMS/OPS Universidad Mayor de San Andrés Instituciones del Complejo Hospitalario Otras instituciones de Salud de Seguridad Social a corto plazo Organizaciones Nacionales e Internacionales de Cooperación
DATOS REFERENCIALES	
LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: LA PAZ, DICIEMBRE 2003	
VERSIÓN:	MUNICIPAL I

ANEXO V

CARTAS



Ciudad de Nuestra Señora de La Paz
Gobierno Municipal

La Paz, Diciembre 22 del 2003

Al Señor:

MSc. Oscar G. Montalvo Claros

Director a.i. Carrera Administración de Empresas

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

Presente:

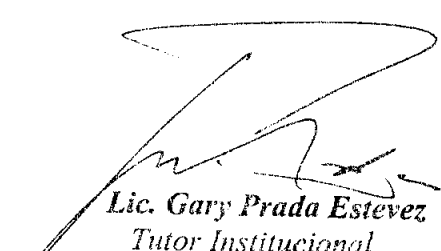
Ref.: Conformidad de recepción del documento final Manual de Organización y Funciones

Distinguido Señor Director:

Mediante la presente, damos a conocer a su autoridad, que el trabajo elaborado por las señoritas egresadas **Machicado Oblitas Claudia Luz y Morón Quispe Jeanette**, en el marco del convenio interinstitucional GMLP – UMSA, en la modalidad de Trabajo Dirigido, con el tema **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES CASO: INSTITUTO NACIONAL DE OFTALMOLOGÍA “Dr. Javier Pescador Sargent”**, ha concluido satisfactoriamente.

En tal sentido, otorgamos la conformidad requerida al documento presentado para fines que convengan a los interesados.

Sin otro particular, y agradeciendo su atención nos despedimos atentamente.

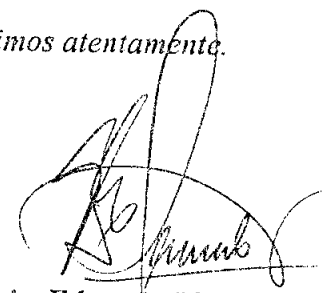


Lic. Gary Prada Estevez

Tutor Institucional

Jefe Fortalecimiento Institucional

Dirección Desarrollo Organizacional - GMLP



Lic. Eduardo Pinedo Valdivia

Director Desarrollo Organizacional

Gobierno Municipal de La Paz

c/c. archivo
evmc/wgceh

La Alcaldía a tu servicio

Calle Mercado No. 1298, Casilla 11654, Teléfono fijo: 202000 - 202030 - 312010
www.ci-lapaz.gob.bo La Paz - Bolivia

INSTITUTO NACIONAL DE OFTALMOLOGIA

Dr. Javier Pescador Sarget
Calle Claudio Sanjinéz s/n
Teléfonos: 222701 - 242062 - 246255
Casilla N° 8011
La Paz - Bolivia

CITE

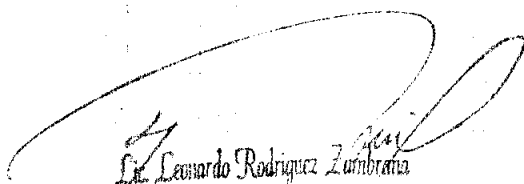
La Paz, 5 de Marzo de 2004
CITE ADM: 035/2004

Señorita:
Claudia Luz Machicado Oblitas
Presente.-

De nuestra consideración:

A tiempo de la finalización de su trabajo dirigido, en el marco del convenio interinstitucional GMLP-UMSA con el tema MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES CASO: INSTITUTO NACIONAL DE OFTALMOLOGÍA, queremos agradecer sus desinteresado empeño en mejorar este instrumento normativo en nuestra institución.

Felicitándola por el excelente desempeño en este proyecto, le saludamos con las consideraciones de nuestra mayor atención.


Dr. Leonardo Rodríguez Zambrana
ADMINISTRADOR
Instituto Nacional de Oftalmología


Dr. Marcelo Arze Chopitea
DIRECTOR
Instituto Nacional de Oftalmología

cc.archivo



INSTITUTO NACIONAL DE OFTALMOLOGIA

Dr. Javier Pescador Sarget
Calle Claudio Sanjinéz s/n
Teléfonos: 222701 - 242062 - 246255
Casilla N° 8011
La Paz - Bolivia

CITE

La Paz, 5 de Marzo de 2004
CITE ADM: 036/2004

Señorita:
Jeanette Morón Quispe
Presente.-

De nuestra consideración:

A tiempo de la finalización de su trabajo dirigido, en el marco del convenio interinstitucional GMLP-UMSA con el tema MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES CASO: INSTITUTO NACIONAL DE OFTALMOLOGÍA, queremos agradecer sus desinteresado empeño en mejorar este instrumento normativo en nuestra institución.

Felicitándola por el excelente desempeño en este proyecto, le saludamos con las consideraciones de nuestra mayor atención.

Lic. Leonardo Rodríguez Zambrana
ADMINISTRADOR
Instituto Nacional de Oftalmología

Dr. Marcelo Arze Chopitea
DIRECTOR
Instituto Nacional de Oftalmología

cc.archivo

