

Universidad Mayor de San Andrés
Facultad de Ciencias Económicas y Financieras
Administración de Empresas

TRABAJO DIRIGIDO

“Revisión y Reformulación de Organización y
de los Procesos y Procedimientos del S.A.P.
para su implantación en el Hospital del Niño -
Dr. Ovidio Aliaga U.”

Tutor Académico : MCs. Mónica Soriano López

Tutor Institucional : Lic. Victor S. Villegas Ontiveros

Postulantes

**LUIS ELVIN JIMENEZ QUISBERT
SERGIO DANIEL BURGOS PALAO**

La Paz, Octubre de 2006

DEDICATORIA

Para Mariney

Sergio D. Burgos Palao

A Dios por cuidarme y guiarme en esta vida, a mi patria Bolivia, por que en ella puedo hacer y decir las cosas que yo quiero, a mis padres por brindarme su amor y entrega absoluta en todo momento, a mis hermanos y familiares quienes siempre me apoyan, aconsejan y acompañan.

Luís E. Jimenez Quisbert

AGRADECIMIENTOS

A los docentes de la carrera de administración de empresas por la excelente formación y amistad que nos brindaron, a la Lic. Mónica Soriano por sus enseñanzas, consejos y constante apoyo, a todos nuestros amigos y compañeros que nos brindaron su apoyo y amistad cuando más lo necesitamos y a todas aquellas personas e instituciones que nos ayudaron en la elaboración del presente trabajo.

PRESENTACIÓN

La Carrera de Administración de Empresas perteneciente a la Universidad Mayor de San Andrés de la ciudad de La Paz, con el fin de fortalecer y coadyuvar a las Instituciones que brindan sus servicios a la sociedad civil lleva adelante trabajos de investigación para el fortalecimiento organizacional a través de la suscripción de convenios Interinstitucionales.

En este marco el Hospital del Niño “Dr. Ovidio Aliaga Uria”, hospital de Tercer Nivel, descentralizada del Gobierno Municipal de La Paz que forma parte del Complejo Hospitalario Miraflores, atiende a niños menores de 14 años y firma un convenio con la Carrera de Administración de Empresas para permitir la realización del trabajo investigativo denominado: “Revisión y Reformulación de Organización y de los Procesos y Procedimientos del Sistema de Administración de Personal para su Implantación en el Hospital del Niño - Dr. Ovidio Aliaga U.” este trabajo comprende el rediseño de la estructura organizacional y la elaboración de documentos administrativos con el fin de dar cumplimiento a la normativa vigente y lograr así su acreditación institucional

Básicamente este trabajo investigativo tiene un enfoque administrativo y social, ya que los beneficios se ven reflejados en una mejora en la atención de los niños y adolescentes del Departamento de La Paz.

La presentación del presente trabajo consta de siete capítulos, que detallamos a continuación:

En el capítulo I, se menciona los antecedentes y parámetros para la elaboración del presente trabajo dirigido.

En el capítulo II, describe la normativa legal, que sustenta la presencia y funcionamiento del Hospital del Niño.

En el Capítulo III, explica y describe los fundamentos teóricos en los que se basa y utilizaron en la elaboración del presente trabajo de investigación.

En el Capítulo IV, muestra la metodología y técnicas de trabajo que se utilizaron, para la elaboración del Diagnostico Organizacional a fin de definir con exactitud los problemas que se iban a resolver con la investigación.

En el capítulo V, se desarrolla la propuesta del trabajo dirigido, que se refiere a: la Revisión y Reformulación de la Estructura Organizacional y el diseño y elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Administración de Personal para su implantación. Es importante mencionar que se elaboraron otros documentos administrativos adicionales, para ayudar a la implantación de los documentos mencionados anteriormente, los cuales se los mostraran el la defensa del presente trabajo Dirigido.

En el capítulo VI, se presenta los lineamientos de la estrategia para la implantación de las propuestas realizadas.

Finalmente en el capítulo VII se da a conocer las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación realizado.

Estamos convencidos que este trabajo ampliara los conceptos y el horizonte de cambio que se esta generando en nuestro país, fortaleciendo a sus instituciones con la ayuda de la Universidad Mayor de San Andrés.

Índice

CAPÍTULO I: GENERALIDADES	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	2
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.4. OBJETIVO GENERAL	5
1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.6. METODOLOGÍA DEL TRABAJO.....	6
1.6.1. <i>Tipo de Estudio</i>	7
1.6.2. <i>Métodos de investigación</i>	7
1.6.2.1. Métodos Generales	7
1.6.3. <i>Técnicas de Investigación</i>	8
1.6.3.1. Investigación de Campo	8
1.6.3.2. Investigación Documental	8
1.6.3.3. Universo	9
1.6.4. <i>Diseño de instrumentos y fuente de requerimiento de información</i>	11
1.6.4.1. Fuentes de información primaria	11
1.6.4.2. Fuentes de información secundaria.....	11
1.6.5. <i>Instrumentos de Medición</i>	11
1.6.5.1. Entrevista.....	12
1.6.5.2. Encuesta	12
1.6.5.3. Observación.....	12
1.6.6. <i>Procesamiento de datos</i>	12
1.7. ALCANCES.....	13
1.7.1. <i>Geográfico</i>	13
1.7.2. <i>Temático</i>	13
1.7.3. <i>Temporal</i>	14
1.8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	14
CAPÍTULO II: MARGO LEGAL.....	19
2.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO	19
2.2. LEY N° 1178 SAFCO	19
2.3. LEY N° 1551 DE PARTICIPACIÓN POPULAR.....	20
2.4. LEY N° 1654 LEY DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	20
2.5. LEY N° 2027 ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO	21
2.6. LEY N° 2028 DE MUNICIPALIDADES	22
2.7. LEY N° 2426 SEGURO UNIVERSAL MATERNO INFANTIL.....	22
2.8. DECRETO SUPREMO N° 16181 Y N° 17203	23
2.9. NORMAS BÁSICAS	23
2.9.1. <i>Sistema de Organización Administrativa (SOA)</i>	23
2.9.2. <i>Sistema de Administración de Personal</i>	25
2.10. REGLAMENTO GENERAL DE HOSPITALES.....	28
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.....	29
3.1. ADMINISTRACIÓN.....	29
3.2. GESTIÓN PÚBLICA	29
3.3. ORGANIZACIÓN	30
3.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	30
3.5. MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	32
3.5.1. <i>Objetivos de los Manuales</i>	33
3.5.2. <i>Tipos de Manuales</i>	34
3.5.2.1. Manual De Organización Y Funciones.....	34

3.5.2.2.	Manual de Procedimientos	35
3.5.3.	<i>Proceso</i>	36
3.5.4.	<i>Operación</i>	36
3.5.5.	<i>Procedimiento</i>	36
3.5.6.	<i>Diagrama de Flujo</i>	37
3.6.	FORMULARIO DE IMPRESOS	39
3.7.	REGLAMENTO.....	39
3.8.	ORGANIGRAMAS	39
3.8.1.	<i>Utilidad</i>	40
3.8.2.	<i>Ventajas</i>	40
3.8.3.	<i>Desventajas</i>	41
3.9.	CRITERIOS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS	41
3.9.1.	<i>Técnicas reales para la elaboración de un organigrama</i>	42
3.9.2.	<i>Clasificación</i>	43
3.9.3.	<i>Diseño</i>	44
CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO		47
4.1.	INTRODUCCIÓN	47
4.2.	ANÁLISIS RETROSPECTIVO	48
4.2.1.	<i>Objetivo</i>	49
4.2.1.1.	Objeto de estudio.....	49
4.2.2.	<i>Metodología</i>	50
4.2.3.	<i>Metodología para la recopilación de información</i>	50
4.2.4.	<i>Investigación Documental</i>	50
4.2.4.1.	Normas Básicas del Sistema de Organización ADministrativa	51
4.2.4.2.	Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa	51
4.2.4.3.	Normas básicas del Sistema de Administración de Personal	51
4.2.4.4.	Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal	51
4.2.5.	<i>Trabajo de Campo – Resultados de la Encuesta, Entrevista y Observación</i>	52
4.2.5.1.	Instrumentos requeridos	65
4.2.6.	<i>Análisis de Resultados</i>	68
4.2.6.1.	Inexistencia de Organigramas Funcionales	68
4.2.6.2.	Desactualización del Manual de Organización y Funciones.....	68
4.2.6.3.	Inexistencia del Manual de Puestos del Hospital.....	69
4.2.6.4.	Duplicidad de Funciones	69
4.2.6.5.	Inexistencia de Planes Estratégicos y Políticas Institucionales.....	70
4.2.6.6.	Deficiente Manejo de la Unidad de Personal.....	70
4.2.6.7.	Deficiente Cumplimiento de las Funciones Administrativas	71
4.2.6.8.	Deficiente Clima Organizacional	71
4.2.6.9.	Desconocimiento Parcial y Total de Documentos Administrativos.....	72
4.2.6.10.	Mala Distribución de Infraestructura, Falta de insumos, Equipos y Personal en el Hospital.....	73
4.2.6.11.	Injerencia del Sindicato en las Decisiones y Designaciones de Personal	73
4.2.6.12.	Incumplimiento de la Normativa Legal Vigente.....	74
4.2.7.	<i>Análisis de Recorrido</i>	74
4.3.	CONCLUSIONES	75
4.3.1.	<i>PRIMERA SECCIÓN</i>	76
4.3.2.	<i>SEGUNDA SECCIÓN</i>	76
4.4.	RECOMENDACIONES	76
CAPÍTULO V: PROPUESTA.....		79
5.1.	INTRODUCCIÓN	79
5.2.	OBJETIVO	79
5.3.	ALCANCE	79
5.4.	METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA	80
5.4.1.	<i>Rediseño de la Estructura Organizacional</i>	80

5.4.1.1.	Identificación de los usuarios internos y externos del Hospital y de las necesidades de servicios.	80
5.4.1.2.	Identificación de los servicios y/o bienes que satisfacen estas necesidades.....	80
5.4.1.3.	Diseño de los procesos para la producción de los servicios y/o bienes, sus resultados e indicadores.....	80
5.4.1.4.	Identificación y conformación de departamentos y unidades organizacionales que llevarán a cabo las operaciones especificando su ámbito de competencia.....	81
5.4.1.5.	Determinación del tipo y grado de autoridad de las unidades, y su ubicación en los niveles jerárquicos...81	81
5.4.1.6.	Asignación de autoridad y dependencia jerárquica.....	81
5.4.1.7.	Clasificación de unidades organizacionales.....	81
5.4.1.8.	Alcance de control.....	82
5.4.1.9.	Definición de los canales y medios de comunicación.....	82
5.4.1.10.	Determinación de las instancias de coordinación interna.	82
5.4.1.11.	Definición de los tipos e instancias de relación interinstitucional.	82
5.4.1.12.	Actualización del Manual de Organización y Funciones.....	83
5.4.2.	<i>Análisis comparativo de la Estructura Organizacional.....</i>	83
5.4.3.	<i>Diseño y Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos para el Sistema de Administración de Personal.....</i>	86
5.4.4.	<i>Diseño del Formato del Manual de Procesos y Procedimientos</i>	86
5.4.4.1.	Descripción del Documento	86
5.4.4.2.	Descripción de los procesos	87
5.4.4.3.	Descripción de los procedimientos	88
CAPÍTULO VI: ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN.....		90
6.1.	INTRODUCCIÓN	90
6.2.	OBJETIVO	90
6.3.	ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN.....	90
6.4.	PLAN DE IMPLANTACIÓN	91
6.4.1.	<i>Aprobación de la Reformulación de la Estructura organizacional y el manual de procesos y procedimientos</i>	92
6.4.2.	<i>Recursos humanos, materiales y financieros necesarios</i>	92
6.4.3.	<i>Responsables de la implantación.....</i>	92
6.4.4.	<i>Programa de difusión, orientación, adiestramiento y/o capacitación a responsables y funcionarios involucrados.....</i>	93
6.4.5.	<i>Cronograma de actividades.....</i>	93
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		95
7.1.	CONCLUSIONES	95
7.2.	RECOMENDACIONES	96
BIBLIOGRAFÍA		97

Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1: ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL.....	10
ILUSTRACIÓN 2: PROPUESTA ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL.....	85

Índice de Cuadros

CUADRO 1: SITUACIÓN ACTUAL DE LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (NB-SAP) EN EL HOSPITAL DEL NIÑO “DR. OVIDIO ALIAGA U.”.....	15
CUADRO 2: SIMBOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO.....	38
CUADRO 3: DOCUMENTOS NECESARIOS	52

Índice de Tablas

TABLA DE FRECUENCIA 1: ¿A QUE UNIDADES VD. BRINDA SUS SERVICIOS?	52
TABLA DE FRECUENCIA 2: ¿CON QUE PERIODICIDAD LA JEFATURA DE PERSONAL ACTUALIZA SU FILE PERSONAL?	53
TABLA DE FRECUENCIA 3: ¿CONOCE LOS MANUALES ORGANIZACIONALES DEL HOSPITAL?	54
TABLA DE FRECUENCIA 4: ¿CUÁL ES EL GRADO DE CONOCIMIENTO SOBRE EL PROCESO QUE SE SIGUE PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, CARRERA ADMINISTRATIVA, INDUCCIÓN O INTEGRACIÓN DE PERSONAL E INTERINATO EN EL HOSPITAL?.....	57
TABLA DE FRECUENCIA 5: ¿DENTRO DEL HOSPITAL SE LLEVAN A CABO EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO?.....	59
TABLA DE FRECUENCIA 6: ¿CUÁL ES EL GRADO DE CONOCIMIENTO SOBRE EL PROCESO QUE SE SIGUE PARA LA PROMOCIÓN, ROTACIÓN, TRANSFERENCIA, PROCESO ADMINISTRATIVO Y RETIRO DE PERSONAL?.....	60
TABLA DE FRECUENCIA 7: ¿CUÁNTO TIEMPO LE DEMORA LLENAR LOS FORMULARIOS DE LA PROGRAMACIÓN OPERATIVA ANUAL INDIVIDUAL (POAI)?	63
TABLA DE FRECUENCIA 8: ¿CUÁNDO ACUDE A LA UNIDAD DE PERSONAL, QUE SERVICIO CON MÁS FRECUENCIA SOLICITA VD.?	64
TABLA DE FRECUENCIA 9: ¿QUÉ INSTRUMENTOS CREE VD. QUE FACILITARÍAN Y AGILIZARÍAN LLENAR LOS FORMULARIOS DE LOS POAI’S DEL PERSONAL DEL HOSPITAL?	65
TABLA DE FRECUENCIA 10: ¿QUÉ INSTRUMENTOS CREE VD. QUE FACILITARÍAN Y AGILIZARÍAN LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA UNIDAD DE PERSONAL DEL HOSPITAL?	67
TABLA DE CONTINGENCIA 1: ¿CONOCE LOS MANUALES ORGANIZACIONALES DEL HOSPITAL? ¿CUÁLES?	55
TABLA DE CONTINGENCIA 2: ¿CUÁL ES EL GRADO DE CONOCIMIENTO SOBRE EL PROCESO QUE SE SIGUE PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, CARRERA ADMINISTRATIVA, INDUCCIÓN O INTEGRACIÓN DE PERSONAL E INTERINATO EN EL HOSPITAL? DESCRIBA UNO DE LOS PROCESOS:	58
TABLA DE CONTINGENCIA 3: ¿CUÁL ES EL GRADO DE CONOCIMIENTO SOBRE EL PROCESO QUE SE SIGUE PARA LA PROMOCIÓN, ROTACIÓN, TRANSFERENCIA, PROCESO ADMINISTRATIVO Y RETIRO DE PERSONAL? DESCRIBA UNO DE LOS PROCESOS:.....	62

Índice de Gráficas

GRÁFICA DE FRECUENCIA 1: ¿A QUE UNIDADES VD. BRINDA SUS SERVICIOS?.....	53
GRÁFICA DE FRECUENCIA 2: ¿CON QUE PERIODICIDAD LA JEFATURA DE PERSONAL ACTUALIZA SU FILE PERSONAL?	54
GRÁFICA DE FRECUENCIA 3: ¿CONOCE LOS MANUALES ORGANIZACIONALES DEL HOSPITAL?	55

GRÁFICA DE FRECUENCIA 4: ¿CUÁL ES EL GRADO DE CONOCIMIENTO SOBRE EL PROCESO QUE SE SIGUE PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, CARRERA ADMINISTRATIVA, INDUCCIÓN O INTEGRACIÓN DE PERSONAL E INTERINATO EN EL HOSPITAL?.....	57
GRÁFICA DE FRECUENCIA 5: ¿DENTRO DEL HOSPITAL SE LLEVAN A CABO EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO?	59
GRÁFICA DE FRECUENCIA 6: ¿CUÁL ES EL GRADO DE CONOCIMIENTO SOBRE EL PROCESO QUE SE SIGUE PARA LA PROMOCIÓN, ROTACIÓN, TRANSFERENCIA, PROCESO ADMINISTRATIVO Y RETIRO DE PERSONAL?.....	61
GRÁFICA DE FRECUENCIA 7: ¿CUANTO TIEMPO LE DEMORA LLENAR LOS FORMULARIOS DE LA PROGRAMACIÓN OPERATIVA ANUAL INDIVIDUAL (POAI)?	63
GRÁFICA DE FRECUENCIA 8: ¿CUÁNDO ACUDE A LA UNIDAD DE PERSONAL, QUE SERVICIO CON MÁS FRECUENCIA SOLICITA VD.?	64
GRÁFICA DE FRECUENCIA 9: ¿QUÉ INSTRUMENTOS CREE VD. QUE FACILITARÍAN Y AGILIZARÍAN LLENAR LOS FORMULARIOS DE LOS POAI'S DEL PERSONAL DEL HOSPITAL?	66
GRÁFICA DE FRECUENCIA 10: ¿QUÉ INSTRUMENTOS CREE VD. QUE FACILITARÍAN Y AGILIZARÍAN LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA UNIDAD DE PERSONAL DEL HOSPITAL?	67
GRÁFICA DE CONTINGENCIA 1: ¿CONOCE LOS MANUALES ORGANIZACIONALES DEL HOSPITAL? ¿CUÁLES?	56
GRÁFICA DE CONTINGENCIA 2: ¿CUÁL ES EL GRADO DE CONOCIMIENTO SOBRE EL PROCESO QUE SE SIGUE PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, CARRERA ADMINISTRATIVA, INDUCCIÓN O INTEGRACIÓN DE PERSONAL E INTERINATO EN EL HOSPITAL? DESCRIBA UNO DE LOS PROCESOS:	58
GRÁFICA DE CONTINGENCIA 3: ¿CUÁL ES EL GRADO DE CONOCIMIENTO SOBRE EL PROCESO QUE SE SIGUE PARA LA PROMOCIÓN, ROTACIÓN, TRANSFERENCIA, PROCESO ADMINISTRATIVO Y RETIRO DE PERSONAL? DESCRIBA UNO DE LOS PROCESOS:.....	62

Índice de Anexos

Anexo N° 1:	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES
Anexo N° 2:	ENCUESTA – INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS
Anexo N° 3:	ORGANIGRAMAS POR ÁREAS FUNCIONALES Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
Anexo N° 4:	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
Anexo N° 5:	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS
Anexo N° 6:	CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	<i>TRABAJO DIRIGIDO - GENERALIDADES</i>	GESTIÓN: 2006

Capítulo I

GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES

Los fundadores e impulsores de la construcción del Hospital del Niño “Dr. Ovidio Aliaga U.” fueron los miembros de la Sociedad Boliviana de Pediatría en 1948 y gracias al apoyo del Presidente de la República de esa época Dr. Enrique Hertzog y colaborado por los doctores Juan Manuel Balcazar, Nestor Salinas Aramayo y Carlos Ferrufino Burgoa aprobaron la idea inicial de construirle Hospital del Niño con financiamiento del Rotary Club de La Paz. En los siguientes meses se realizaron diferentes gestiones en el Ministerio de Salud, UNICEF, OMS y el BID, terminando la obra gruesa del edificio a mediados de 1953.

Luego sucede que se interrumpe por un largo periodo la continuación de esta obra y es en 1970 cuando el Dr. Guillermo Aponte Burgoa que ejercía el cargo de Director “Ad Honores” del Hospital del Niño y cuando haciende al cargo de Ministro de la Salud Publica, se completa la construcción y obra fina de los distintos pabellones.

El 10 de agosto de 1972 el Ministro de Salud Dr. Carlos Valverde Barbery inaugura oficialmente este nosocomio con el D.S. N° 23660, dependiendo del Ministerio de Salud, teniendo como primer director al Dr. Alfredo Negron Mendez acompañado de un grupo de profesionales de alta capacidad, inician las funciones con el poco material transferido de las salas de pediatría del entonces Hospital General, con una capacidad de 50 camas que van aumentando paulatinamente hasta llegar en la actualidad a 175 camas. El Hospital desarrolla actividades en todas las ramas de pediatría tanto médicas como quirúrgicas. La infraestructura del hospital tiene 33 años, con cuatro plantas construidas, con 11 salas de internación, una sala de emergencias con 5 consultorios y 4 cubículos, 15 consultorios externos, servicios de laboratorio, imagenología, farmacia y fisioterapia, sala de biblioteca y un auditorium.

Con la promulgación de la Ley N° 1551, de la Participación Popular, del 20 de abril de 1994 (Arts. 13 y 14), se transfiere a título gratuito la infraestructura física de los Hospitales a favor de los Gobiernos Municipales. Asimismo, se amplían sus competencias a la administración y control del equipamiento, mantenimiento y mejoramiento de los bienes e inmuebles; la dotación del equipo mobiliario, insumos, suministros, supervisando su uso adecuado, así como fiscalizando, supervisando y proponiendo cambios o ratificando autoridades en el área de Salud Publica.

Adicionalmente el 28 de Julio de 1995, el Honorable Congreso Nacional, sanciona la Ley 16 de Descentralización Administrativa, que su Art. 5° inc. g), establece que las

Revisión y Reformulación de Organización y de los Procesos y Procedimientos del S.A.P. para su implantación Elaborado por los Universitarios: Luis Elvin Jimenez Quisbert – Sergio Daniel Burgos Palao	Página 1
---	-------------

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	<i>TRABAJO DIRIGIDO - GENERALIDADES</i>	GESTIÓN: 2006

prefecturas de Departamento tiene la atribución del manejo de Recursos Humanos y las partidas Presupuestarias asignadas al funcionamiento del Personal.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Las Instituciones públicas para cumplir de manera adecuada su rol social y sus funciones precisan utilizar instrumentos administrativos normados por la legislación del país en un determinado sector, con el fin de integrar y cumplir eficazmente la misión y sus objetivos de crecimiento y desarrollo en el corto y largo plazo.

El Hospital del Niño “Dr. Ovidio Aliaga U.” es un Hospital de Tercer Nivel, se encuentra conformado por cuatro niveles jerárquicos: Nivel Decisional, Nivel de Asesoramiento y Apoyo, Nivel de Mandos Medios y Nivel Operativo, cuenta con siete departamentos: Departamento de Pediatría Ambulatoria, Departamento de Medicina Pediátrica, Departamento de Cirugía Pediátrica, Departamento de Servicios Complementarios de Diagnostico y Tratamiento, Departamento de Enfermería, Departamento Administrativo Financiero y Departamento de Enseñanza e Investigación.

El departamento Administrativo Financiero con la colaboración de la Unidad de Planificación tiene la función de normar y regular el desenvolvimiento de los 350 funcionarios con los que cuenta el hospital con la revisión y reformulación de Organización y la implantación del Sistema de Administración de Personal mediante la elaboración y validación de los Procesos y Procedimientos del Sistema de Administración de Personal para la implantación de sus subsistemas: Subsistema de Dotación de personal (Cuantificación de la demanda de Personal, Análisis de la Oferta Interna de Personal, Formulación del Plan de Personal, Proceso de Programación Operativa Anual Individual, Reclutamiento y Selección de Personal, Proceso de Inducción o Integración, Proceso de Evaluación de confirmación), Evaluación de Desempeño (Proceso de Programación de la Evaluación del Desempeño, Proceso de Ejecución de la Evaluación del Desempeño), Subsistema de Movilidad de Personal (Proceso de Promoción, Proceso de Rotación, Proceso de Transferencia, Proceso de Retiro), Subsistema de Capacitación Productiva (Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación, Proceso de Programación de la Capacitación, Proceso de Ejecución de la Capacitación, Proceso de Evaluación de la Capacitación, Proceso de Evaluación de los resultados de la capacitación) y Subsistema de Registro (Proceso de Generación de la información, Proceso de Organización de la información, Proceso de la Actualización de la información).

Una vez revisados los documentos organizaciones y herramientas administrativas existentes y el análisis mediante encuestas, entrevistas y observación directa del personal del Hospital del Niño se evidencio que es de suma importancia que la institución tenga bien definida la organización, las funciones, responsabilidades de

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO - GENERALIDADES	GESTIÓN: 2006

todos los cargos, los Procesos y Procedimientos del Sistema de Administración de Personal para una adecuada gestión de Recursos Humanos con el fin de cumplir con las disposiciones y normas legales creadas para modernizar la gestión administrativa de las entidades del Sector Público en Salud, las cuales son determinadas en el Sistema de Organización Administrativa (SOA), el Sistema de Administración de Personal (SAP) de la Ley de Administración y Control Gubernamental 1178 (SAFCO) y el Reglamento General de Hospitales emitida por el Ministerio de Salud y Previsión Social. Que exige los manuales organizacionales y la acreditación en 1º, 2º y 3º etapa para los hospitales de segundo y tercer nivel.

Por otro lado el valor teórico de la investigación esta ligado estrechamente con la currícula de la carrera de Administración de Empresas mediante las materias de Administración de Recursos Humanos , Sistemas Organizacionales, Gestión Pública.

El Hospital del Niño “Dr. Ovidio Aliaga U.” con el fin de cumplir las disposiciones legales antes mencionadas para la modernización de la gestión administrativa y como parte de su acreditación en la 1º etapa requirió la Revisión y Reformulación de los Organigramas por área funcional y validación de instrumentos administrativos faltantes como son el Manual de Descripción de Puestos (POAI’s) y de los Procesos y Procedimientos del Sistema de Administración de Personal para su implantación basados en principios y teorías de la ciencia administrativa.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones demandan constantemente lineamientos y guías que permitan al talento humano desempeñar funciones estratégicas de la manera más eficiente posible para satisfacer las necesidades de clientes o usuarios y contribuir al logro de objetivos institucionales y personales.

La ley 1178 SAFCO por ser una ley macro no norma procedimientos, ni técnicas particulares, dejando la ley en normas básicas. Para lo cual cada Hospital e Instituto debe desarrollar e implementar los sistemas, subsistemas, procesos y procedimientos de la Ley de Administración y Control Gubernamental 1178 (SAFCO) para administrar con eficacia y eficiencia los recursos asignados por el T.G.N., los recursos propios y los recursos de cooperación.

El Sistema de Organización Administrativa, el Sistema de Programación de Operaciones, el Sistema de Administración de Personal y el Reglamento General de Hospitales son los operadores de los planes de corto, mediano y largo plazo, del personal que permiten la asignación de recursos financieros y una adecuada Gestión de Recursos Humanos de las entidades públicas de Salud.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	<i>TRABAJO DIRIGIDO - GENERALIDADES</i>	GESTIÓN: 2006

Actualmente la Unidad de Personal del Hospital del Niño no cumple con varias normativas establecida por el Sistema de Administración de Personal ni por el Reglamento General de Hospitales como son: no cuenta con el Manual de Descripción de Puestos exigido en el artículo N° 32 del Reglamento General de Hospitales, tampoco cumple con los estándares de primera etapa de acreditación en el área de Recursos Humanos para obtener dicha acreditación exigido en el art. 38 del Reglamento General de Hospitales.

La institución jamás ha llevado a cabo una evaluación de desempeño de sus funcionarios por lo cual no puede elaborar un plan de capacitación productiva al no tener las necesidades de capacitación de los diferentes funcionarios de la institución.

El Subsistema de Registro esta pobremente establecido ya que no posee una estandarización, solo es físico, no esta actualizado en sus diferentes procesos.

El Subsistema de Movilidad de personal no funciona adecuadamente por que no existen los procesos, procedimientos ni políticas para realizar este trabajo.

La coordinación entre el Servicio Departamental de Salud La Paz (SEDES) y el Hospital es deficiente. El porcentaje de personal con Item es del 94%, SEDES define la asignación de dicho personal para la Institución; SEDES para la realización de las designaciones no relaciona el Cargo – con la Profesión – ni la función que cumplirá en el Hospital lo que lleva un bajo desempeño de las funciones del cargo, retraso de información y no cumplimiento de los objetivos institucionales.

Si bien existen algunos instrumentos administrativos en el Hospital del Niño como ser el Manual de Procesos y Procedimientos, Reglamento Interno del Hospital, Manual de Organización y Funciones están desactualizados, estos no están formalizados, no fueron validados por que estos no se ajustan a la realidad y contexto de las actividades y funciones del personal del Hospital además no se realizo la implantación de todos los subsistemas del Sistema de Administración de Personal lo que ha ocasionado duplicidad de funciones, deficiente comunicación y coordinación intra y extra hospitalaria de las diferentes unidades, mala calidad de atención al publico, bajo nivel de desempeño y bajos niveles de generación de recursos propios por lo explicado en el párrafo anterior.

Para solucionar este problema es imprescindible el diseño, elaboración, actualización y validación de instrumentos organizacionales como ser la revisión y reformulación de organización, Manual de Descripción de Cargos (POAI's) y de los Procesos y Procedimientos necesarios para la implantación total del Sistema de Administración de Personal y sus diferentes subsistemas, logrando procesos fluidos y dinámicos para una adecuada Gestión de Recursos Humanos, bajo responsabilidad de las autoridades respectivas logrando que todo servidor publico del hospital sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos y funciones logrando

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	<i>TRABAJO DIRIGIDO - GENERALIDADES</i>	GESTIÓN: 2006

modernizar la Gestión Administrativa y de Gestión de Recursos Humanos en el Hospital del Niño “Dr. Ovidio Aliaga U.”.

1.4. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del presente Trabajo Dirigido es proporcionar al Hospital del Niño las herramientas administrativas necesarias como son el Manual de Organización, los Procesos y Procedimientos del Sistema de Administración de Personal para su implantación logrando mejorar su gestión Institucional y el cumplimiento de la normativa estatal señaladas en los artículos 3° y 4° de la Ley N°1178 de Administración y Control Gubernamentales, el artículo 3° de la Ley N° 2027 Estatuto del Funcionario Público y Ley N°2104 Modificatoria a la Ley N° 2027 y el art. N° 32 y 38 del Reglamento General de Hospitales aprobado con Resolución Ministerial del 20 de Diciembre de 2004 de cumplimiento obligatorio para hospitales de Segundo y Tercer Nivel.

Actualmente el Hospital del Niño no ha implementado las normas establecidas por Ley ya que no cuenta con dichos instrumentos o estos son desactualizados y fuera de contexto, esto ocasiona deficiencias del manejo del personal ya que el personal no conoce con exactitud todas las funciones que deben desempeñar dentro de la institución; además la unidad de personal no cuenta con los instrumentos necesarios para la administración adecuada del Recurso Humano.

1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos del trabajo dirigido son:

- a) Revisión y reformulación de la Estructura Organizacional de la Institución.
- b) Elaboración del Manual de Descripción de Cargos con sus respectivos Organigramas por áreas funcionales requeridos por el Reglamento General de Hospitales Art. 32. y el Sistema de Administración de Personal para que el personal conozca con detalle aspectos tales como cargos, objetivos, funciones y relaciones.
- c) Elaboración de Procesos y Procedimientos de las funciones del Sistema de Administración de Personal para la implantación de sus diferentes subsistemas los cuales son: Subsistema de Dotación de Personal, Subsistema de Evaluación de Desempeño, Subsistema de Movilidad de Personal, Subsistema de Capacitación Productiva y Subsistema de Registro.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO - GENERALIDADES	GESTIÓN: 2006

- d) Elaboración de Formularios y esquemas para cada subsistema según sea necesario.
- e) Actualización del subsistema de registro para su incorporación en el Sistema de Información Administrativo Financiero (SIAF) de todos los funcionarios con Item, contrato y otros que perciben sueldos y salarios.
- f) Validación de los documentos y herramientas administrativas actualizadas, elaboradas como parte del Trabajo Dirigido por autoridades del Hospital del Niño “Dr. Ovidio Aliaga U.”

1.6. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

La metodología es parte del análisis y la crítica de los métodos de investigación. Debe considerarse como el estudio del método que ofrece una mejor comprensión de ciertos caminos que han probado su utilidad en la práctica de la investigación, con objeto de evitar obstáculos que entorpezcan el trabajo científico. Por tanto la metodología puede definirse como “la descripción, el análisis y la valorización crítica de los métodos de investigación”.

El proceso de investigación implica dos enfoques, cuantitativo y cualitativo, durante varias décadas se ha considerado que los mismos son perspectivas opuestas, irreconciliables y que no deben mezclarse. “Superar una conceptualización a nuestro juicio “fundamentalista”, lleva a concebir la unión de ambos enfoques”.¹

De esta manera en el presente trabajo de investigación se empleará un Modelo de Enfoque Dominante, “lo cual significa que una de las modalidades (Cualitativa) prevalece sobre la otra (Cuantitativa) y se incluye un componente de la segunda.”²

El enfoque cualitativo nos otorgará profundidad a los datos, así como también la contextualización del ambiente o entorno de la Gestión de Recursos Humanos, es decir nos proporcionará datos, propios de su ambiente usual mediante la utilización de la técnica de la encuesta que se detallará más adelante.

Complementando la investigación, el enfoque cuantitativo nos ofrecerá la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorgará control sobre los fenómenos y un punto de vista de conteo y magnitudes sobre éstos; dado que tendremos que analizar la Administración de Personal en el Hospital del Niño “Dr.

¹ Hernández S. Roberto, “Metodología de la Investigación”, 3ª Edición, México, 2003, Pág. 13.

² Hernández S. Roberto, “Metodología de la Investigación”, 3ª Edición, México, 2003, Pág. 14.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO - GENERALIDADES	GESTIÓN: 2006

Ovidio Aliaga U.”, mediante la utilización de las técnicas de la entrevista y la observación directa como se describirá más adelante.

1.6.1. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se utilizará en el presente trabajo será de tipo descriptivo analítico, que “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”³, se basa en la descripción de la situación administrativa, partiendo del análisis de cada unidad, obteniendo los datos que nos permitan determinar las causas del problema, el desempeño, y funcionamiento del personal para una buena Gestión de Recursos Humanos. La evaluación cualitativa comprueba las respuestas mediante la verificación de la documentación existente.⁴ Se utilizara el método descriptivo debido a la documentación de la que se dispone como ser las normas básicas, reglamentos, manuales y otros materiales documentales para realizar un análisis que refleje el comportamiento o la situación en la cual se encuentra actualmente el Hospital del Niño.

1.6.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El método es un elemento necesario en la ciencia ya que sin él sería difícil demostrar la validez objetiva de lo que se afirma. No debe olvidarse que seguir con rigor el trabajo científico en el método, conduce a resultados confiables, válidos y precisos; de otra manera, sólo se obtendrá resultados vagos y confusos.

El método científico sigue el camino de la duda sistemática y aprovecha el análisis, la síntesis, la deducción y la inducción (métodos generales). Es el camino planeado o la estrategia que debe seguirse para descubrir o determinar las propiedades del objeto de estudio. En el método científico se encuentran el conjunto de formas que se utilizan en la adquisición y elaboración de nuevos conocimientos.

1.6.2.1. MÉTODOS GENERALES

Dentro de los métodos generales se encuentra el análisis, la síntesis, la deducción y la inducción, éste último será utilizado para el presente trabajo. Cabe señalar que en el transcurso del estudio también se tomará en cuenta, en cierta medida, los demás métodos generales.

³ Hernández S. Roberto, “Metodología de la Investigación”, 3ª Edición, México, 2003, Pág. 117.

⁴ Ídem.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO - GENERALIDADES	GESTIÓN: 2006

INDUCCIÓN

En términos generales, el método inductivo es el que va de lo particular a lo general. Es decir, aquel que partiendo de casos particulares, permite llegar a conclusiones generales. El fundamento de la inducción es la experiencia. La inducción puede ser aplicada cuando se estudia a un conjunto de objetos pequeños de forma relativa, porque pueden examinarse todos y cada uno de ellos.

Este método, permitirá efectuar la investigación sobre la situación actual del Hospital del Niño “Dr. Ovidio Aliaga U.”, analizando la aplicación (si existe) y el funcionamiento del Sistema de Administración de Personal (SAP), para la posterior elaboración de Instrumentos de Gestión de Recursos Humanos.

De la misma forma, en el diagnóstico se emplearán diferentes técnicas de recopilación de información, tales como: encuestas, entrevistas y observación directa, diseñados para lograr los resultados pertinentes. Cabe señalar que estos datos serán sintetizados luego del diagnóstico y permitirán diseñar los Instrumentos y Políticas de funcionamiento para una adecuada Gestión de Recursos Humanos.

1.6.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

1.6.3.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

“Esta clase de investigación busca recabar información a través de la exploración, observación directa y análisis del sujeto o unidad investigativa, es decir, ejecutar la investigación en el lugar mismo de los hechos. La principal característica de los instrumentos que utiliza para la recopilación de la información es que son de tipo primario como: la observación, la entrevista y el cuestionario”⁵.

Esta técnica permitirá explorar en forma detallada la aplicación de los subsistemas del SAP, asimismo, permitirá confirmar la existencia del problema dentro del Hospital.

1.6.3.2. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

La investigación documental “permite obtener conocimientos a partir del análisis de datos que ya han sido recolectados o analizados en otras investigaciones y que se extraen de distintas fuentes de consulta. Es un procedimiento científico y sistemático

⁵ Arandía S. Lexin, “Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje”, La Paz–Bolivia, 1993, Pág. 78.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	<i>TRABAJO DIRIGIDO - GENERALIDADES</i>	GESTIÓN: 2006

de indagación, recolección, organización y análisis de datos e información a partir de su ubicación en documentos”⁶.

Esta técnica permitirá investigar conceptos teóricos, datos históricos e información acerca de la institución a través de distintas fuentes de información como ser: libros, documentos, manuales, reglamentos, etc. que contribuyan con la elaboración de Instrumentos Administrativos para una adecuada Gestión de Recursos Humanos.

1.6.3.3. UNIVERSO

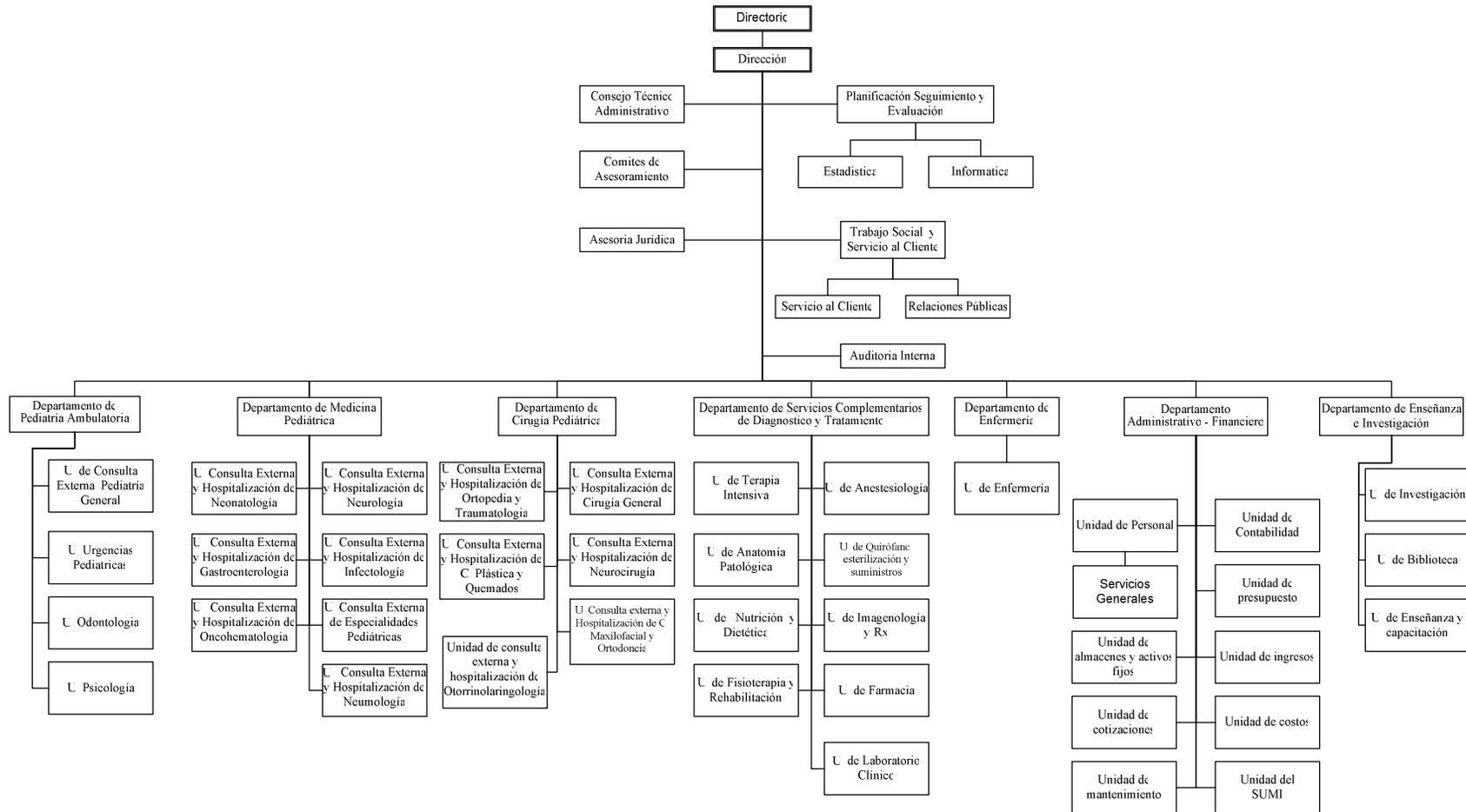
El universo de estudio, será el Hospital del Niño “Dr. Ovidio Aliaga U.”, en sus diferentes departamentos, unidades y servicios organizacionales.

Para la realización del diagnóstico del presente trabajo, se tomará en cuenta al 100% de la población en estudio. Dicha decisión se tomó por la necesidad e importancia de conocer la opinión de todas las unidades, puesto que la propuesta del presente trabajo (Revisión y Reformulación de Organización y la elaboración de los procesos y procedimientos del sistema de administración de personal para su implantación), servirá a todo el Hospital en su conjunto.

⁶ Mejia Ibañez Raúl, “Metodología de la Investigación”, La Paz – Bolivia, 2º Edición, 2001, Pág. 52.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO - GENERALIDADES	GESTIÓN: 2006

Ilustración 1: Organigrama Organizacional



Fuente: Organigrama del Hospital del Niño “Dr. Ovidio Aliaga U.” al 27 de mayo de 2005.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO - GENERALIDADES	GESTIÓN: 2006

1.6.4. DISEÑO DE INSTRUMENTOS Y FUENTE DE REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información se dividen en dos: primaria y secundaria, las cuales se definen a continuación:

1.6.4.1. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA

Las fuentes de información primaria son aquellas que genera el investigador para encontrar soluciones a ciertos problemas pudiendo ser controladas y adaptadas del modo más adecuado y preciso para la toma de decisiones. Son más precisas, actuales, suficientes, disponibles y relevantes. Las fuentes de información primarias del siguiente trabajo dirigido son: entrevistas, encuestas y observación directa. Estas mismas estarán dirigidas a los sujetos de estudio establecidos en la muestra, para efectuar un diagnóstico que permita distinguir aspectos relacionados con el problema planteado.

1.6.4.2. FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

Las fuentes de información secundaria consisten en compilaciones, memorias, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular (listados de fuentes primarias), es decir, reprocesan información de primera mano. Además está conformada por toda la información documental recopilada.

Las fuentes de información secundaria son:

- a) Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (SAP)
- b) Ley de Descentralización Administrativa 1654
- c) Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (SOA)
- d) Reglamento Específico General de Hospitales 2004
- e) Ley N° 1178, SAFCO, 1994
- f) Ley de Participación Popular N° 1551, 1994.
- g) Ley del Seguro Universal Materno Infantil SUMI N° 2426, 2002.

1.6.5. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Los instrumentos que se utilizarán en el presente trabajo son: la entrevista, encuesta y observación.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO - GENERALIDADES	GESTIÓN: 2006

1.6.5.1. ENTREVISTA

La técnica de la Entrevista consiste en la obtención de datos e información, ya sea mediante el contacto personal con la fuente (persona), o mediante conversaciones de naturaleza profesional. Es una técnica aplicada en forma de diálogo y sometida a una dirección sistemática, que esta orientada a la obtención de material de primera mano en la investigación, donde se reúnen a dos o mas personas para dialogar sobre un asunto con propósitos de estudio o a la visita que se hace para solicitar la opinión de alguien sobre un tema⁷.

1.6.5.2. ENCUESTA

La técnica de la encuesta es denominada “demoscopia” y consiste en la captación consciente planeada y registrada en cuestionarios, de los hechos, opiniones, juicios, motivaciones, etc. a través de las respuestas obtenidas al realizar la encuesta. En otras palabras es un medio de recopilar datos originales a través de las respuestas. Las encuestas se realizan mediante formularios o cuestionarios destinados a recabar respuestas escritas u orales⁸.

1.6.5.3. OBSERVACIÓN

Es una técnica de la investigación que busca recabar información a través de la acción de observar y mirar detenida y directamente sobre los hechos, cosas, sistemas, personas, organizaciones, etc., haciendo un examen crítico de los mismos. La observación se basa generalmente en dos aspectos: en la experiencia del investigador y en someter conductas a condiciones manipuladas (experimento)⁹.

En este caso se utilizará la observación directa, para analizar los instrumentos administrativos existentes que ayudan a una adecuada Gestión de Recursos Humanos.

1.6.6. PROCESAMIENTO DE DATOS

El procesamiento de datos será de tipo cuantitativo en lo que se refiere a encuestas y observación directa; pero también será de tipo cualitativo en cuanto a la observación documental.

⁷ Arandia S. Lexin, “Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje” – UMSA, Pág. 117

⁸ Arandia S. Lexin, “Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje” – UMSA, Pág. 118

⁹ Arandia S. Lexin, “Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje” – UMSA, Pág. 107

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO - GENERALIDADES	GESTIÓN: 2006

Para el procesamiento de tipo cuantitativo se afirma que “en prácticamente todas las instituciones de educación superior, empresas, centros de investigación, etc.; se dispone de sistemas de cómputo para archivar y analizar datos, es por ello que el énfasis se centra en la interpretación de los métodos de análisis cuantitativo y no en los procedimientos de cálculo.”¹⁰ De esta manera el análisis de los datos se efectuará sobre una matriz de datos (codificada) para recoger la información más importante, utilizando un programa computacional.

En cuanto al procesamiento de datos cualitativo, “el primer reto es que generalmente nos encontramos con gran volumen de datos (páginas de transcripciones de entrevistas y sesiones, cintas de audio, notas, bitácoras, diagramas, etc.). Por ello el material debe encontrarse muy bien organizado (clasificado por temas, subtemas, orden de colección, etc.).”¹¹ Para luego tratar de reducir los datos, teniendo sumo cuidado de no perder información ni descartar datos valiosos.

1.7. ALCANCES

El alcance del presente trabajo se dividirá en tres aspectos fundamentales como son el alcance geográfico, temático y temporal.

1.7.1. GEOGRÁFICO

El presente trabajo se lo realizará en el Hospital del Niño “Dr. Ovidio Aliaga U.”, con sede en la ciudad de La Paz.

1.7.2. TEMÁTICO

El área de estudio de la investigación estará referida al campo de la Gestión de Recursos Humanos, la gestión Pública, Específicamente a Sistemas Organizacionales, ya que se elaborará la revisión y reformulación de organización, procesos y procedimientos, formularios y actualizaciones de documentos organizacionales.

En este contexto se empleará el Sistema de Organización Administrativa (SOA) y el Sistema de Administración de Personal (SAP) para el análisis y la elaboración de los instrumentos administrativos para una adecuada Gestión de Recursos Humanos, los cuales son el objeto de estudio en el presente trabajo de investigación.

¹⁰ Hernández S. Roberto, “Metodología de la Investigación”, 3ª Edición, México, 2003, Pág. 494-495.

¹¹ Hernández S. Roberto, “Metodología de la Investigación”, 3ª Edición, México, 2003, Pág. 579.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	<i>TRABAJO DIRIGIDO - GENERALIDADES</i>	GESTIÓN: 2006

1.7.3. TEMPORAL

El presente estudio abarca desde mayo de 2005 hasta noviembre de 2005, puesto que comenzó con la elaboración del diagnóstico organizacional el primer trimestre del año 2005, que ofrece un cuadro general acerca del funcionamiento, implantación y funcionamiento del Sistema de Organización Administrativa, Sistema de Administración de Personal y el Reglamento General de Hospitales en el Hospital del Niño “Dr. Ovidio Aliaga U.”.

1.8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

En el cuadro de la siguiente página, se mostrará las actividades que se realizarán durante la investigación:
(ver anexo 1)

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO - GENERALIDADES	GESTIÓN: 2006

Cuadro 1: Situación actual de la implantación del Sistema de Administración de personal (NB-SAP) en el Hospital del Niño “Dr. Ovidio Aliaga U.”

SUBSISTEMA	PROCESOS DE CADA SUBSISTEMA	OBSERVACIÓN	COMO SE OBTENDRÁ	INSTRUMENTOS EXISTENTES
Subsistema de Dotación de Personal	Clasificación de Personal	La clasificación de puestos es el ordenamiento de éstos en categorías, considerando su jerarquía dentro de la estructura organizacional de la entidad.	Jerarquía Institucional	Organigrama Institucional
	Valoración de Puestos	La valoración de puestos determina el alcance, importancia y conveniencia de cada puesto de la entidad, asignándole una remuneración justa vinculada al mercado laboral nacional, a la disponibilidad de recursos y a las políticas presupuestarias del Estado.	Escala Salarial	Planilla de Sueldos y Salarios
	Remuneración en función al valor del puesto	La remuneración será fijada en función al valor del puesto. La información sobre remuneraciones utilizará como instrumentos básicos la escala salarial y la planilla presupuestaria aprobadas para la entidad.	Planilla Presupuestaria	Escala Salarial
	Cuantificación de la demanda de Personal	La cuantificación de la demanda de personal consiste en prever y planificar, en cantidad y calidad, el personal que requiere cada entidad para ser asignado a cada puesto de trabajo necesario.	PEI (largo plazo) y POA de corto plazo.	Ninguno
	Análisis de la Oferta Interna de Personal	El análisis de la oferta interna de personal consiste en relevar la información necesaria del personal al interior de la entidad a objeto de determinar sus características personales, educativas, laborales (desempeño laboral) y potencialidades para desempeñar los puestos requeridos por la entidad.	Inventario de Personal: Item, Contrato, Otros	Files Personales físicos actualizados al 60%

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO - GENERALIDADES	GESTIÓN: 2006

	Formulación del Plan de Personal	A partir de los resultados de la comparación de la cuantificación de la demanda de personal en el largo plazo y del análisis de la oferta interna de personal, se podrá formular un plan de personal que exprese las posibles decisiones que en materia de gestión de personal	Cuantificación de la Demanda y Oferta de Personal	Ninguno
	Proceso de Programación Operativa Anual Individual	Establecerá y definirá los objetivos de cada puesto, sus funciones y los resultados que se esperan de su desempeño, se constituye en la base para la evaluación del desempeño.	POAI, Manual de Descripción de Cargos y Funciones	Ninguno
	Reclutamiento y Selección de Personal	La selección proveerá a la entidad pública el personal idóneo y capaz de contribuir eficientemente al logro de los objetivos institucionales.. La selección de personal busca proveer a la entidad del potencial humano que mejor responda a las exigencias de los puestos establecidos en cada Programación Operativa Anual Individual (POAI).	Operatoria de Reclutamiento y Selección	Ninguno
	Proceso de Inducción o Integración	La inducción tiene el objeto de reducir el tiempo y la tensión que surgen como consecuencia de la nueva condición laboral, propiciando una adaptación beneficiosa para el servidor público y la entidad.	Operatoria de Inducción	Ninguno
	Proceso de Evaluación de confirmación	Los servidores públicos recién incorporados a la entidad y los promovidos, se sujetarán a una evaluación de confirmación en el puesto, y se realizará una vez que haya agotado el periodo probatorio.	Operatoria de Evaluación	Ninguno
Subsistema de Evaluación del Desempeño	Proceso de Programación de la Evaluación del Desempeño	La evaluación del desempeño se iniciará con la programación de la evaluación, a cargo de la unidad encargada de la administración de personal de la entidad.	Normas, Instrumentos y procedimientos para la elaboración de Evaluación de Desempeño.	Ninguno

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO - GENERALIDADES	GESTIÓN: 2006

	Proceso de Ejecución de la Evaluación del Desempeño	El proceso de ejecución de la evaluación del desempeño estará a cargo del jefe inmediato superior, quién deberá realizar la evaluación del cumplimiento del POAI del servidor público.	Programa de Evaluación de Personal	Ninguno
Subsistema de Movilidad de Personal	Proceso de Promoción	La promoción es el movimiento vertical u horizontal de un servidor público dentro de la entidad.	Normas, Instrumentos y Procedimientos para la Promoción.	Reglamento Interno de Personal
	Proceso de Rotación	La rotación es el cambio temporal de un servidor público de una unidad de trabajo a otra, en una misma entidad para desempeñar un puesto similar.	Normas, Instrumentos y Procedimientos para la Rotación.	Reglamento Interno de Personal
	Proceso de Transferencia	La transferencia es el cambio permanente de un servidor público de su unidad de trabajo a otra unidad de la misma entidad u otra entidad.	Normas, Instrumentos y Procedimientos para la Transferencia.	Reglamento Interno de Personal
	Proceso de Retiro	El retiro es la terminación del vínculo laboral que une a la entidad con el servidor público.	Reglamento Interno del Personal	Reglamento Interno de Personal
Subsistema de Capacitación Productiva	Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación	La detección de necesidades identifica los problemas organizacionales y del puesto que perturban la consecución de los objetivos establecidos en la Programación Operativa Anual y la Programación Operativa Anual Individual, a partir de la evaluación del desempeño y otros medios derivados del propio desarrollo de la entidad.	Normas, Instrumentos y Procedimientos. POAI, Manual de Descripción de Cargos y Funciones y Evaluación de Desempeño.	Ninguno
	Proceso de Programación de la Capacitación	La programación de la capacitación se sustentará en la detección de necesidades de capacitación y establecerá: objetivos de aprendizaje, contenidos, actividades, métodos de capacitación, técnicas e instrumentos, destinatarios, duración, instructores, criterios de evaluación y los recursos necesarios para su ejecución.	Proceso de Detección de Necesidades y Instrumentos.	Ninguno

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO - GENERALIDADES	GESTIÓN: 2006

	Proceso de Ejecución de la Capacitación	La ejecución del programa de capacitación estará a cargo de la entidad, del SNAP o de terceros, conforme a la programación y a los recursos presupuestados.	Programas de Capacitación	Ninguno
	Proceso de Evaluación de la Capacitación	La evaluación se realizará al término de cada acción de capacitación.	Normas, Instrumentos y Procedimientos para la capacitación.	Ninguno
	Proceso de Evaluación de los resultados de la capacitación	La evaluación de los resultados de la capacitación deberá determinar el nivel de aplicación efectiva de los conocimientos y habilidades adquiridas o el cambio del comportamiento, expresadas en el logro de los objetivos del puesto, así como su impacto en el desempeño laboral.	Normas, Instrumentos y Procedimientos para la evaluación de los resultados de la capacitación.	Ninguno
Subsistema de Registro	Proceso de Generación de la información	Los documentos que genera el funcionamiento del Sistema de Administración de Personal son de dos tipos: Documentos individuales, Documentos propios del sistema	Sistema de información de Personal	SIAF
	Proceso de Organización de la información	La organización de los documentos generados por el Sistema de Administración de Personal	Ficha personal, Archivos físicos, Documentos propios del sistema. Inventario de Personal.	SIAF
	Proceso de la Actualización de la información	La unidad encargada de la administración de personal actualizará permanentemente la información generada por el Sistema, siendo también responsable de su custodia y manejo confidencial.	File de Personal Actualizado.	Files Personales

Elaborado por los Universitarios Egresados: Sr. Luís Elvin Jiménez Quisbert – Sr. Sergio Daniel Burgos Palao

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – MARCO LEGAL	GESTIÓN: 2006

Capítulo II

MARCO LEGAL

El siguiente trabajo elaborado en el Hospital del Niño “Dr. Ovidio Aliaga U.”, esta sustentado de acuerdo a lo establecido en el ordenamiento Jurídico vigente del país, como son: la Constitución Política del Estado, las normativas del sistema de administración y control gubernamental - Ley 1178 SAFCO, Ley 1654 de Descentralización Administrativa N° 1654, Ley de Participación Popular N° 1551, Ley del Seguro Universal Materno Infantil SUMI N° 2426, Ley del Estatuto del Funcionario Publico N° 2027, Responsabilidad por la Función Publica D.S. N° 23318 – A Normas básicas de del Sistema de Organización Administrativa (NB-SOA) R.S. N° 217055, Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (NB-SAP) R.S. N° 26115, Reglamento General de Hospitales R.M. N° 0025/04, , a continuación se describe y detalla.

2.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO

La Constitución Política del Estado, (Ley 2650 de 13 de Abril de 2004), en su art. 7 señala que todas las personas tienen derecho a la vida, salud y a la seguridad. En su art. 158 señala que el Estado tiene la obligación de defender el capital humano protegiendo la salud de la población y en su art. 199 señala que el Estado protegerá la salud física, mental y moral de la infancia.

2.2. LEY N° 1178 SAFCO

La Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental (SAFCO), promulgada el 20 de Julio de 1990, regula los sistemas de administración de recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de planificación e inversión pública con el fin de:

- ☞ Administrar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos.
- ☞ Lograr que el servidor público (sin distinción de jerarquía) asuma plena responsabilidad por sus actos de la forma y resultado de su aplicación.
- ☞ Desarrollar con capacidad Administrativa los recursos del estado de manera correcta.

Artículo 3º señala que los sistemas de Administración y de Control se aplicarán en todas las entidades del Sector Público, sin excepción.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – MARCO LEGAL	GESTIÓN: 2006

Artículo 7º señala que el Sistema de Organización Administrativa se definirá y ajustará en función de la Programación de Operaciones. Evitará la duplicidad de objetivos y atribuciones... y en su inciso b) Toda entidad pública organizará internamente, en función de sus objetivos y la naturaleza de sus actividades, los sistemas de administración y control interno de que trata esta ley.

Artículo 9º señala que el Sistema de Administración de Personal, en procura de la eficiencia en la función pública, determinará los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implantará regímenes de evaluación y retribución del trabajo, desarrollará las capacidades y aptitudes de los servidores y establecerá los procedimientos para el retiro de los mismos.

Artículo 20º señala que todos los sistemas de que trata la presente Ley serán regidos por órganos rectores, cuyas atribuciones básicas son:

- a) Emitir las normas y reglamentos básicos para cada sistema;
- b) Fijar los plazos y condiciones para elaborar las normas secundarias o especializadas y la implantación progresiva de los sistemas;
- c) Compatibilizar o evaluar, según corresponda, las disposiciones específicas que elaborará cada entidad o grupo de entidades que realizan actividades similares, en función de su naturaleza y la normatividad básica; y
- d) Vigilar el funcionamiento adecuado de los sistemas específicos desconcentrados o descentralizados e integrar la información generada por los mismos.

2.3. LEY N° 1551 DE PARTICIPACIÓN POPULAR

La Ley N° 1551 de Participación Popular, promulgada el 20 de Abril de 1994 determina en el art. 130 y el art. 18 del D.S. N° 23813 del 30 de Junio de 1994 reglamentario de la Ley señala que transfiere de manera gratuita a los Gobiernos Municipales la propiedad de Infraestructura de los bienes muebles e inmuebles de los servicios de salud pública, también se encargará de la atención, dotación, administración, control y mejora del equipamiento de los mismos, éste equipamiento será del mobiliario, material didáctico, insumos, suministros incluyendo medicamentos y alimentos del Sector de Salud.

2.4. LEY N° 1654 LEY DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA

La Ley N° 1654 Ley de Descentralización Administrativa promulgada el 28 de Julio de 1995, transfiere y delega las atribuciones de carácter técnico administrativo del Poder Ejecutivo a Nivel Nacional al Poder Ejecutivo a nivel Departamental. El art. 5 inciso g) y del art. 17 del D.S. N° 24206 del 29 de Diciembre de 1995 reglamentario decreta que a partir del 1 de enero de 1996 es responsable de administrar, supervisar y

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	<i>TRABAJO DIRIGIDO – MARCO LEGAL</i>	GESTIÓN: 2006

controlar los recursos humanos y las partidas presupuestarias asignadas al funcionamiento de los servicios personales de Salud. El D.S. 25233 del Servicio Departamental de Salud promulgada el 27 de noviembre de 1998, decreta la autonomía de gestión de Hospitales de Tercer Nivel y que están bajo contratos de gestión con el Servicio Departamental de Salud.

2.5. LEY N° 2027 ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO

a) Objeto. El presente Estatuto, en el marco de los preceptos de la Constitución Política del Estado, tiene por objeto regular la relación del Estado con sus servidores públicos, garantizar el desarrollo de la carrera administrativa y asegurar la dignidad, transparencia, eficacia y vocación de servicio a la colectividad en el ejercicio de la función pública, así como la promoción de su eficiente desempeño y productividad.

b) Principios. El presente Estatuto se rige por los siguientes principios:

- ☞ Servicio exclusivo a los intereses de la colectividad y no de parcialidad o partido político alguno.
- ☞ Sometimiento a la Constitución Política del Estado, la Ley y al ordenamiento jurídico
- ☞ Reconocimiento del derecho de los ciudadanos a desempeñar cargos públicos.
- ☞ Reconocimiento al mérito, capacidad e idoneidad funcionaria.
- ☞ Igualdad de oportunidades, sin discriminación de ninguna naturaleza.
- ☞ Reconocimiento de la eficacia, competencia y eficiencia en el desempeño de las funciones públicas para la obtención de resultados en la gestión.
- ☞ Capacitación y perfeccionamiento de los servidores públicos.
- ☞ Honestidad y ética en el desempeño del servicio público.
- ☞ Gerencia por resultados.
- ☞ Responsabilidad por la función pública.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – MARCO LEGAL	GESTIÓN: 2006

c) **Ámbito de Aplicación.**

- ☞ El ámbito de aplicación del presente Estatuto abarca a todos los servidores públicos que presten servicios en relación de dependencia con cualquier entidad del Estado, independientemente de la fuente de su remuneración.
- ☞ Igualmente están comprendidos en el ámbito de aplicación del presente Estatuto los servidores públicos que presten servicios en las entidades públicas autónomas autárquicas y descentralizadas.
- ☞ Las carreras administrativas en los Gobiernos Municipales, Universidades Públicas, Escalafón Judicial del poder judicial, Carrera Fiscal del Ministerio Público, Servicio Exterior y Escalafón Diplomático, Magisterio Público, Servicio de Salud Pública y Seguridad Social, se regularán por su legislación especial aplicable en el marco establecido en el presente Estatuto.

2.6. LEY N° 2028 DE MUNICIPALIDADES

La Ley N° 2028, promulgada el 28 de Octubre de 1999, decreta que los Gobiernos Municipales deben asegurar el bienestar social de los habitantes otorgando la presentación de servicios de salud a toda la población, a través de los mecanismos públicos y privados, igualmente, equipar y mantener la infraestructura en el Sector Salud y supervisar el desempeño de las autoridades, personal médico y paramédico, como también el uso del equipamiento, mobiliario, medicamentos y otros insumos que usan los servicios de salud.

2.7. LEY N° 2426 SEGURO UNIVERSAL MATERNO INFANTIL

La Ley N° 2426 promulgada el 21 de noviembre de 2002 de Seguro Social Materno Infantil (SUMI), decreta al Directorio Nacional de Salud (DILOS) como máxima autoridad en la gestión de salud en cada municipio, a asumir responsabilidad de la implantación del Seguro, la administración de la cuenta Municipal de Salud y el cumplimiento de las Política nacional de Salud.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – MARCO LEGAL	GESTIÓN: 2006

2.8. DECRETO SUPREMO N° 16181 Y N° 17203

El Decreto Supremo N° 16181 promulgado en 1979 y el Decreto Supremo N° 17203 promulgado en 1980, decretan la integración Docente Asistencial en los Hospitales del Complejo Hospitalario Miraflores.

2.9. NORMAS BÁSICAS

2.9.1. SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (SOA)

La Resolución Suprema N° 217055, promulgada el 30 de Mayo de 1997, aprueba las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, se la define como el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del Plan Estratégico Institucional y del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

- a) **Objetivos del Sistema de Organización Administrativa.** El objetivo general del Sistema de Organización Administrativa, es optimizar la estructura organizacional del aparato estatal, reorientándolo para prestar un mejor servicio a los usuarios, de forma que acompañe eficazmente los cambios que se producen en el plano económico, político, social y tecnológico.

Los objetivos específicos son:

- ☞ Lograr la satisfacción de las necesidades de los usuarios de los servicios públicos.
- ☞ Evitar la duplicación y dispersión de funciones.
- ☞ Determinar el ámbito de competencia y autoridad de las áreas y unidades organizacionales.
- ☞ Proporcionar a las entidades una estructura que optimice la comunicación, la coordinación y el logro de los objetivos.
- ☞ Simplificar y dinamizar su funcionamiento para lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia económica.

- b) **Principios del Sistema de Organización Administrativa.** Los principios en los que se sustentan las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa son:

- ☞ **Estructuración Técnica.** La estructura organizacional de cada entidad se definirá en función a su Plan Estratégico y Programa de Operaciones Anual, aplicándose criterios y metodologías técnicas de organización administrativa.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – MARCO LEGAL	GESTIÓN: 2006

- ☞ **Flexibilidad.** La estructura organizacional de la entidad se adecuará a los cambios internos y del entorno.
- ☞ **Formalización.** Las regulaciones en materia de organización administrativa deberán estar establecidas por escrito.
- ☞ **Servicio a los Usuarios.** La estructura organizacional de la entidad estará orientada a facilitar la satisfacción de las necesidades de servicios públicos de los usuarios, a través de su prestación en forma ágil, eficiente y con equidad social.

c) Interrelación con otros Sistemas. En base a los procesos y funciones determinados por cada uno de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales, el Sistema de Organización Administrativa establece la estructura organizacional necesaria para el funcionamiento de los mismos.

El Sistema de Organización Administrativa interactúa en mayor grado con los siguientes Sistemas.

- ☞ El Sistema de Programación de Operaciones considerando el Plan Estratégico Institucional, la misión y los objetivos institucionales, establece los objetivos de gestión, las operaciones y recursos de la entidad, en base a los cuales se identifican las necesidades de organización. El Sistema de Organización Administrativa a su vez, prevé y establece la estructura organizacional para la elaboración y ejecución del Programa de Operaciones Anual.
- ☞ El Sistema de Administración de Personal, define, en relación con el Sistema de Organización Administrativa, las normas y procesos de programación de puestos, contratación y asignación de funciones del personal necesario para desarrollar las funciones de las unidades organizacionales. El Sistema de Organización Administrativa a su vez, conforma las áreas y unidades, establece medios e instancias de comunicación y coordinación interna y externa y procesos que sirven de base para la programación de puestos, la contratación y asignación de funciones.
- ☞ El Sistema de Control Gubernamental, establece disposiciones y normas básicas de control interno relativas al Sistema de Organización Administrativa, y ejerce el control sobre el funcionamiento del mismo. El Sistema de Organización Administrativa establece a su vez, los manuales y reglamento específico de la entidad, que sirven de base para el control gubernamental.

d) Componentes de las Normas Básicas. Las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa tienen como componentes los procesos de:

- ☞ Análisis Organizacional.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – MARCO LEGAL	GESTIÓN: 2006

Se evaluará, fundamentalmente:

- La calidad de los servicios y/o bienes proporcionados a los usuarios,
- La efectividad de los procesos
- La rapidez de respuesta de la estructura organizacional frente a los cambios internos y externos.

En base al resultado de este análisis organizacional se tomarán las siguientes decisiones:

- Adecuar, fusionar, suprimir y/o crear áreas y unidades.
- Reubicar las diferentes unidades en la estructura.
- Redefinir canales y medios de comunicación interna.
- Redefinir instancias de coordinación interna y de relación interinstitucional.
- Rediseñar procesos.
- Otros específicos de organización.

☞ **Diseño Organizacional.**
Este proceso comprende dos aspectos importantes los cuales son:

- Etapas del diseño o rediseño organizacional
- Formalización del diseño organizacional

☞ **Implantación del Diseño organizacional.**
Este proceso comprende tres aspectos esenciales los cuales son:

- Plan de implantación
- Requisitos para la implantación
- Etapas de la implantación

2.9.2. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La Resolución Suprema N° 217064, promulgada el 23 de Mayo de 1997 que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, se la define como el conjunto de normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración pública de personal.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – MARCO LEGAL	GESTIÓN: 2006

a) Componentes del Sistema de Administración de Personal. El Sistema de Administración de Personal (SAP) se estructura en base a los siguientes subsistemas:

☞ Subsistema de Dotación de Personal.

Es un conjunto de procesos para dotar técnicamente de personal a la entidad, previo establecimiento de las necesidades de personal identificadas y justificadas cualitativas y cuantitativamente a partir de la Planificación de Personal, en concordancia con la Planificación Estratégica Institucional, la Programación Operativa Anual, la estructura organizacional y los recursos presupuestarios requeridos.

Este subsistema comprende los siguientes procesos:

- Clasificación, Valoración y Remuneración de Puestos
- Cuantificación de la Demanda de Personal
- Análisis de la Oferta Interna de Personal
- Formulación del Plan de Personal
- Programación Operativa Anual Individual
- Reclutamiento y Selección de Personal
- Inducción o Integración
- Evaluación de Confirmación.

☞ Subsistema de Evaluación del Desempeño

Es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de la Programación Operativa Anual Individual, por parte del servidor público en relación al logro de los objetivos, funciones y resultados asignados al puesto durante un período determinado.

Este subsistema comprende los siguientes procesos:

- Programación de la Evaluación del Desempeño
- Ejecución de la Evaluación del Desempeño

☞ Subsistema de Movilidad de Personal

Es el conjunto de cambios a los que se sujeta el servidor público desde que ingresa a la Administración Pública hasta su retiro, para ocupar otro puesto en función a la evaluación de su desempeño, su adecuación a las especificaciones de un nuevo puesto, a la capacitación recibida y en función a las demandas y posibilidades presupuestarias de la entidad.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – MARCO LEGAL	GESTIÓN: 2006

Este subsistema comprende los siguientes procesos:

- Promoción
- Rotación
- Transferencia
- Retiro.

☞ **Subsistema de Capacitación Productiva**

Es el conjunto de procesos mediante los cuales los servidores públicos adquieren nuevos conocimientos, desarrollan habilidades y modifican actitudes, con el propósito de mejorar constantemente su desempeño y los resultados de la organización para una eficiente y efectiva prestación de servicios al ciudadano.

Este subsistema comprende los siguientes procesos:

- Detección de Necesidades de Capacitación
- Programación de la Capacitación
- Ejecución de la Capacitación
- Evaluación de la Capacitación y de los Resultados de la Capacitación.

☞ **Subsistema de Registro**

Es la integración y actualización de la información generada por el Sistema de Administración de Personal que permitirá mantener, optimizar y controlar el funcionamiento del Sistema. Estará a cargo de la unidad encargada de administración de personal de cada entidad.

Este subsistema comprende los siguientes procesos:

- Generación de Información
- Organización de la Información
- Actualización de la Información

b) Interrelación con otros Sistemas y Requisitos para la Implantación. El Sistema de Administración de Personal se interrelaciona con todos los Sistemas regulados por la Ley N° 1178, fundamentalmente con los siguientes:

- ☞ **Sistema de Programación de Operaciones.** Define la demanda de personal necesario para el cumplimiento de los objetivos institucionales,

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	<i>TRABAJO DIRIGIDO – MARCO LEGAL</i>	GESTIÓN: 2006

constituyéndose en el sustento del Subsistema de Dotación de Personal.

- ☞ Sistema de Organización Administrativa. Permite la identificación de las unidades organizacionales de una entidad, su jerarquía, funciones y competencias.
- ☞ Sistema de Presupuesto. Prevé los montos y fuentes de los recursos financieros que, en el marco de la política salarial del Estado, leyes sociales y políticas institucionales, son destinados a la remuneración de los servidores de la entidad, así como a la ejecución de programas de capacitación.

Para la correcta implantación del Sistema de Administración de Personal, se precisa que estén desarrollados e implantados en cada entidad los sistemas citados anteriormente.

2.10. REGLAMENTO GENERAL DE HOSPITALES

Resolución Ministerial N° 0025 del 20 de diciembre de 2004 emite el Reglamento General de Hospitales aprobado por el Ministerio de Salud y Previsión Social en ese entonces actualmente Ministerio de Salud y Deportes, es el Instrumento Administrativo en el cual están establecidas normas, principios y reglas técnico-administrativos, para asegurar la eficacia, eficiencia y el mejoramiento de la calidad de la atención Médica.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – MARCO TEÓRICO	GESTIÓN: 2006

Capítulo III

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene el objetivo de brindar información bibliográfica de los principios, definiciones y conceptos de la ciencia administrativa en el cual se enmarca la investigación del Trabajo Dirigido como también de su problemática planteada en el anterior capítulo.

3.1. ADMINISTRACIÓN

Consiste en crear y mantener un ambiente adecuado, en el que los individuos, trabajando en grupo, puedan llevar a cabo sus fines y objetivos preestablecidos. Consideran a la administración como la dirección de un organismo social y en efectividad de alcanzar sus objetivos fundado en la habilidad de incluir a sus integrantes.¹²

Administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, con cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible de lograr.

Al estudiar la administración es de gran utilidad dividirla en cinco funciones: planeación, organización, coordinación, dirección y control; entorno a las cuales pueden agruparse los conocimientos que se hallan en la base de esas funciones. Es por ello que los principios, conceptos, teorías y técnicas de la administración se aplican en el desarrollo del presente trabajo de investigación en el Hospital del Niño.

3.2. GESTIÓN PÚBLICA

Vamos a entender como “gestión” al conjunto de objetivos, decisiones, acciones y resultados que se generan en una organización, vista como un todo integral dentro de un proceso de tiempo determinado. Este periodo puede o no coincidir con la gestión anual, la contable o la impositiva.

Asumiremos que la gestión incorpora para sí el proceso administrativo que comprende las funciones de planificación, organización, dirección y control y también

¹² Koontz Harold – Weihrich Heinz, Administración de Empresas: Una perspectiva global.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – MARCO TEÓRICO	GESTIÓN: 2006

lo hace con el proceso funcional. Constituido por las áreas de actividad de una organización como la técnica o de producción, la comercial, la financiera y la administrativa.

La gestión pública “constituye el principal instrumento para concretar la acción del Estado, lo que hace a muchos decir que es el factor estratégico del desarrollo. Si el bien colectivo depende principalmente de la gestión del Estado, su gestión pública tiene que responder a un esquema que propicie los cambios políticos, económicos, sociales y culturales.”¹³

Además es el conjunto de órganos administrativos que sirven al Estado para la realización de funciones y actividades destinadas a la provisión de bienes, obras y servicios a la sociedad es por tanto necesario dar una definición de Hospital.

Hospital, institución con una plantilla médica y de enfermería organizada, y con instalaciones permanentes, que ofrece gran variedad de servicios médicos, incluyendo cirugía, para quienes requieran un tratamiento u observación más intensivos. También puede incluir instalaciones para atender a los recién nacidos y lactantes, así como diversas consultas ambulatorias.

El Trabajo de Investigación se lo está realizando en una institución pública (Hospital del Niño), se debe considerar que dentro de ésta existen normas y reglamentos para el logro de los objetivos institucionales y del país mediante la adecuada Gestión Pública.

3.3. ORGANIZACIÓN

Las Organizaciones son asociaciones de individuos que interactúan en un Contexto (Ambiente), con la misión de satisfacer las múltiples necesidades humanas con bienes limitados, definiendo OBJETIVOS claros, planificando los MEDIOS y la ESTRUCTURA para poder alcanzarlos, obrando lo más RACIONALMENTE posible, respaldados en la ÉTICA y con la RESPONSABILIDAD de la conducción.

3.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización. El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta el futuro.

¹³ Amaro Guzmán, Raymundo, “Introducción a la Administración Pública”, México, McGraw Hill, 1993

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	<i>TRABAJO DIRIGIDO – MARCO TEÓRICO</i>	GESTIÓN: 2006

La estructura organizacional se divide de la organización. Por lo tanto, Stoner, Freeman y Gilbert (1996) sostienen que "la estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización."

De manera similar, Robbins (1996) expone que "una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos."

Una estructura organizacional ideal es aquella que proporciona el máximo de organización e integración de esfuerzos a la vez que estimula la autonomía esencial en las divisiones, departamentos, unidades, etc.

Este apartado consiste en llevar a cabo una descripción de las actividades inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas contenidas en la estructura orgánica, que le permitan cumplir con sus responsabilidades y deberes.

Para una mejor comprensión, se hacen las siguientes recomendaciones:

- ☞ Que primero se indiquen los objetivos de la unidad administrativa de que se trate.
- ☞ Que los títulos de los órganos sean los mismos que se señalen en el apartado de la estructura funcional.
- ☞ Que la descripción de funciones siga el orden establecido en la estructura organizacional.
- ☞ Que la descripción de las funciones se inicie con un verbo en tiempo indefinido.

En este apartado lo que inicialmente habrá que fijar son los objetivos de cada unidad administrativa que conforme la estructura orgánica. A continuación se da un ejemplo.

En seguida debe incluirse la "estructura funcional", que se refiere a la descripción detallada de las atribuciones y limitaciones a ser cumplidas por los distintos miembros del personal que ocupe puestos de trabajo, abarcar aspectos tales como jerarquía, funciones, alcance de autoridad que recibe y que puede delegar, responsabilidad asignada, su integración en el sistema de información, relaciones de línea y asesoría que los vinculan con otras unidades administrativas de la estructura organizacional.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – MARCO TEÓRICO	GESTIÓN: 2006

3.5. MANUALES ADMINISTRATIVOS

Las tareas cotidianas en los procesos administrativos y tecnológicos vienen a transformarse en rutinas que al paso del tiempo se van modificando en el desempeño mismo de las tareas, el creciente grado de especialización, como consecuencia de la división del trabajo, hace necesario el uso de una herramienta que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura ORGANIZACIONAL. Así pues los manuales administrativos representan una alternativa para este problema, así mismo son de gran utilidad en la reducción de errores, en la observancia de las políticas del organismo, facilitar la capacitación de nuevos empleados, proporcionar una mejor y más rápida inducción a empleados en nuevos puesto, etc.

Para Martínez Chávez “El manual administrativo es un documento de fácil manejo que se utiliza para brindar, en forma ordenada y sistemática, información de diversa índole para la operación de una organización: atribuciones, estructura orgánica, objetivos, políticas, normas, puestos, sistemas, procedimientos, actividades y tareas, así como instrucciones o acuerdos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de las labores.”¹⁴

Duhat Kizatus Miguel A. Lo define “Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo”.

Para Terry G.R.: “Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.

Continolo G. Lo conceptualizará como: “Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

La efectividad de los manuales administrativos radica en el análisis de cada proceso, actividad, función, tarea, etc. Ya que este permitirá una elaboración precisa de cada manual, logrando con ello que el usuario encuentre una solución a sus problemas sin necesidad de consultar a los niveles superiores.

¹⁴ Martínez Chávez Víctor Manuel, “Teoría y Práctica del Diagnóstico Administrativo” Edit. Trillas, México, 1995, Pág. 201.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – MARCO TEÓRICO	GESTIÓN: 2006

Dentro del conjunto existe una gran variedad de manuales, según sus propósitos, los que se pueden mencionar son los siguientes:

- ☞ Manual Administrativo
- ☞ Manual de Objetivos y Políticas
- ☞ Reglamento Interno
- ☞ Manual de Organización y Funciones
- ☞ Manual de Descripción de Cargos
- ☞ Manual de normas y procedimientos
- ☞ Manual de Procesos y Procedimientos
- ☞ Modelo de Gestión Gerencial
- ☞ Manual de Gestión de Calidad
- ☞ Reglamento de los Comités de Asesoramiento Técnico
- ☞ Protocolos Oficiales de Atención
- ☞ Modelo de Gestión de urgencia, Consultorios externos, hospitalización y farmacia.
- ☞ Sistema de vigilancia, auditoria médica y control de las infecciones nosocomiales, referencia y contra – referencia.

El Hospital del Niño deberá utilizar obligatoriamente los manuales que describen en el Sistema de Organización Administrativa y el Reglamento General de Hospitales.

3.5.1. OBJETIVOS DE LOS MANUALES

Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual, podemos mencionar los siguientes objetivos:

- ☞ Presentar una visión de conjunto de la organización (manual de organización).
- ☞ Precisar las funciones de cada unidad administrativa (manual de organización).
- ☞ Facilitar el reclutamiento de personal (manual de organización).
- ☞ Presentar una visión integral de cómo opera la organización (manual de procedimientos).
- ☞ Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento (manual de procedimientos).
- ☞ Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa (Manual de procedimientos).
- ☞ Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones en cada unidad administrativa (manual de políticas).

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – MARCO TEÓRICO	GESTIÓN: 2006

- ☞ Precisar expresiones generales para agilizar el proceso decisorio (manual de políticas).
- ☞ Facilitar la descentralización, mediante lineamientos para los niveles intermedios en la toma de decisiones (manual de políticas).
- ☞ Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica (manual por función específica).
- ☞ Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo (manuales administrativos).
- ☞ Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales (manuales administrativos).

3.5.2. TIPOS DE MANUALES

3.5.2.1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura, funciones, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro del organismo.

El manual de organización y funciones exponen con detalle la estructura de la empresa y describe los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de las unidades y departamentos de la institución. Generalmente contiene gráficas de organización, descripciones de trabajo, funciones y responsabilidades, jerarquía institucional, etc.

Los manuales organización y funciones se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización con el fin de orientar y uniformar las funciones. Se elaboran ordinariamente con base a los organigramas de organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el organigrama. Comúnmente se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función general, a las obligaciones y autoridad y al conjunto de relaciones con los demás.

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función para mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistematiza la información administrativa.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – MARCO TEÓRICO	GESTIÓN: 2006

3.5.2.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Se puede definir como: “Una sucesión cronológica de tareas concatenadas entre si que se constituyen en una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento implica las tareas del personal, la determinación de tiempos de realización, el uso de recursos materiales y tecnológicos, y la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las tareas”¹⁵

Instrumento administrativo básico para coordinación, dirección y control administrativo, que facilita la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.

Este tipo de guía es especialmente útil para niveles intermedios e inferiores, agrupa pautas e instrucciones de aplicación específica sobre el reclutamiento y selección del personal en una determinada organización.

Esta guía, que trata sobre una fase de la administración de personas, puede elaborarse con asignación a tres clases de usuarios:

- ☞ Para el personal en general. Que usualmente dan a conocer las políticas y proceso de reclutamiento y selección.
- ☞ Para autoridades de línea. En este caso tienden a comunicar las actividades y políticas sobre la forma en que el personal sea integrado a la organización.
- ☞ Para personal del departamento de personal. En cuyo caso, se trata de un manual específico a cargo del departamento, como reclutamiento y selección de personal, análisis y evaluación de puestos, calificación, etc.

En ellos se describen además, los diferentes puestos o actividades administrativas que intervienen y se precisa su responsabilidad y su participación, suelen contener información y ejemplos de los formularios, impresos, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas de oficina por utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades. El contenido del manual de procesos incluye:

- ☞ “Identificación del proceso a que se refiere,
- ☞ objetivo del proceso,

¹⁵ Martínez Chávez Víctor Manuel, “Teoría y Práctica del Diagnóstico Administrativo” Edit. Trillas, México, 1995, Pág. 180.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – MARCO TEÓRICO	GESTIÓN: 2006

- ☞ base jurídica,
- ☞ ámbito de aplicación,
- ☞ políticas de operaciones, normas,
- ☞ descripción de operaciones,
- ☞ flujogramas y
- ☞ formularios.”¹⁶

3.5.3. PROCESO

“Conjunto de operaciones secuenciales que deben ejecutarse para el alcance de los objetivos de la entidad.”¹⁷

Para Quiroga (1999) “la división del trabajo es un proceso que se sigue para ubicar eficientemente las funciones o actividades entre las personas y las unidades orgánicas de una organización.” (p.181)

3.5.4. OPERACIÓN

“Conjunto de tareas establecidas de manera sistemática, para el logro de los objetivos de un área o unidad.”¹⁸

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación

3.5.5. PROCEDIMIENTO

“Es la secuencia de tareas específicas, para realizar una operación o parte de ella.”¹⁹

¹⁶ Martínez Chávez Víctor Manuel, “Teoría y Práctica del Diagnóstico Administrativo” Edit. Trillas, México, 1995, Pág. 201.

¹⁷ “Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.”

¹⁸ “Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.”

¹⁹ “Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal”

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – MARCO TEÓRICO	GESTIÓN: 2006

Consisten en la descripción de la secuencia lógica de procedimientos correspondientes a una unidad administrativa, así como el representarlos gráficamente con diagramas de flujo. En ellos se establecen, además las políticas de observancia obligatoria para el desarrollo de las funciones.

3.5.6. DIAGRAMA DE FLUJO

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. “Muestran las unidades administrativas (procedimiento general) y los puestos que intervienen (procedimiento detallado) para cada operación descrita y pueden indicar, además, el equipo que se utiliza en cada caso, mediante símbolos convencionales se presenta la secuencia de cada una de las operaciones por las que atraviesa una forma en sus diferentes textos, y a través de los diversos puestos y/o unidades administrativas desde que se origina hasta que se archiva.”²⁰

Para Franklin “El diagrama de flujo es representar gráficamente, hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clasifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa efecto, que prevalece entre ellos.”²¹

Los diagramas de flujo, se clasifican por su formato en: “Vertical, Horizontal, Arquitectónico y Tabular”²². Los flujogramas a diseñar serán de Formato Tabular “también conocido como de formato columnar o panorámico, en el que se presenta en una sola carta el flujo total de las actividades, correspondiendo a cada puesto o unidad una columna”²².

Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

La simbología que se utilizará para el diseño de los flujogramas estará basada en la simbología de la norma ANSI para la elaboración de diagramas de flujo, como se detalla a continuación.

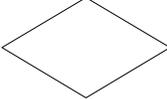
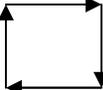
²⁰ Martínez Chávez Víctor Manuel, “Teoría y Práctica del Diagnóstico Administrativo” Edit. Trillas, México, 1995, Pág. 250.

²¹ Franklin, Enrique Benjamín, “Organización de Empresas”, Edit. McGraw Hill, México, 1998, Pág. 194.

²² Gómez Rondón, Francisco, “Sistemas y Procedimientos Administrativos”, Edit. McGraw Hill, 1995, Pág. 104 - 114

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – MARCO TEÓRICO	GESTIÓN: 2006

Cuadro 2: Simbología para la elaboración de diagramas de flujo

Símbolo	Representa
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser de acción o de lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento
	Documento. Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento
	Tarea y Documento (*). Representa cualquier tipo de tarea donde se utilice un documento específico.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles dos caminos.
	Referencia en página. Representa un a conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Referencia a otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	Dirección del flujo o línea de unión (Conectores). Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones
	Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.

Fuente: Quiroga Leos, Gustavo, “Organización y Métodos en la Administración Pública”, 2ª Edición, México, Edit. Trillas, 1996, Pág. 286

(*) Para efectos de comprensión y simplificación de espacio, se combinó dos de los símbolos de la norma.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – MARCO TEÓRICO	GESTIÓN: 2006

3.6. FORMULARIO DE IMPRESOS

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

3.7. REGLAMENTO

Instrumento que establece las regulaciones generales bajo las cuales el sistema administrativo de la entidad debe regirse, señalando las responsabilidades de operación, control, revisión y formalización para su funcionamiento.

Por otra parte “los reglamentos específicos que deben formular las entidades públicas, deben estar dentro del marco de las normas básicas, como instrumentos que hacen operable el sistema, definiendo procedimientos.”²³

La mayoría de los conceptos tomados en este apartado de manuales administrativos que no indican autores fueron fruto de un análisis y conclusión de las definiciones y conceptos de varios autores.²⁴

3.8. ORGANIGRAMAS

Inicialmente se analizarán las definiciones de los tratadistas más prestigiados, así como de los más recientes, a fin de concluir con la definición más propia de los autores:

Franklin Benjamín. Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

Gómez Ceja, Guillermo. Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía, y las principales funciones que desarrollan.

²³ “Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal”

²⁴ Rodríguez Valencia Joaquín, “Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos”, ECAFSA, 1998.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – MARCO TEÓRICO	GESTIÓN: 2006

Koontz, Harold. Toda estructura organizacional, incluso una deficiente, se puede representar en forma gráfica puesto que un diagrama simplemente señala las relaciones entre los departamentos a lo largo de las líneas principales de autoridad.

Munch Galindo y García Martínez. Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella.

Reyes Ponce, Agustín. Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como Cartas o Gráficas de Organización.

3.8.1. UTILIDAD

Los organigramas son útiles instrumentos de organización, puesto que nos proporcionan una imagen formal de la organización, facilitando el conocimiento de la misma y constituyendo una fuente de consulta oficial; algunas de las principales razones por las que los organigramas se consideran de gran utilidad, son:

- ☞ Representan un elemento técnico valiosos para el análisis organizacional.
- ☞ La división de funciones.
- ☞ Los niveles jerárquicos.
- ☞ Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- ☞ Los canales formales de la comunicación.
- ☞ La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.
- ☞ Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- ☞ Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

3.8.2. VENTAJAS

Entre las principales ventajas que proporciona el uso de organigramas, podemos mencionar las siguientes:

- ☞ Obliga a sus autores a aclarar sus ideas.
- ☞ Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- ☞ Muestra quién depende de quién.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – MARCO TEÓRICO	GESTIÓN: 2006

- ☞ Indica algunas de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.
- ☞ Sirve como historia de los cambios, instrumento de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- ☞ Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se propongan en la reorganización, al hacer planes a corto y largo plazo, y al formular el plan ideal.

3.8.3. DESVENTAJAS

Algunos funcionarios de empresas justifican el no usar organigramas dentro de su organización debido a que el organigrama tiende a exacerbar en las personas el sentimiento de ser superiores o inferiores, a destruir el espíritu de trabajo en equipo y a dar a las personas que ocupan un cuadro en el mismo, una sensación demasiado grande de "propiedad". Pero como ya se menciona anteriormente, esto no es más que un pretexto.

Sin embargo, los organigramas presentan importantes limitaciones:

- ☞ Sólo muestra las relaciones de autoridad formales pero omite un cúmulo de relaciones informales e informales significativas.
- ☞ Se señalan las principales relaciones de línea o formales más no indica cuánta autoridad existe en cualquier punto de la estructura.
- ☞ Muchos organigramas muestran las estructuras como se supone que deben ser, o solían ser, y no cómo son en realidad. Los administradores olvidan que las organizaciones son dinámicas y que las gráficas deben rediseñarse.

3.9. CRITERIOS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS

Los organigramas deben ser muy claros; se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y puestos; no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados, lo más frecuente es hacerlos del Director o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel. Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas; cuando se desea que estos últimos figuren, conviene colocar dentro del mismo cuadro, con una letra mayor el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupe. Los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de organización. Los colores, líneas gruesas, etc., los hace confusos.

El organigrama debe contener principalmente los siguientes datos:

Revisión y Reformulación de Organización y de los Procesos y Procedimientos del S.A.P. para su implantación Elaborado por los Universitarios: Luis Elvin Jimenez Quisbert – Sergio Daniel Burgos Palao	Página 41
---	--------------

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – MARCO TEÓRICO	GESTIÓN: 2006

- a. Títulos de descripción condensada de las actividades.
- b. Nombre del funcionario que formuló las cartas.
- c. Fecha de formulación.
- d. Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, etc.)
- e. Leyenda, (explicación de líneas y símbolos especiales).

Los organigramas serán departamentales; se usará el formato vertical en el que las líneas de autoridad van de arriba hacia abajo. Los puestos se agruparán por secciones, que serán las divisiones de la unidad. Cada puesto se indicará con su rectángulo, que llevará adentro el nombre del puesto. Las unidades o secciones se indicarán por medio de dos líneas horizontales paralelas, que llevarán en medio el nombre de la unidad o sección. En la parte superior del organigrama, va el nombre de la Institución seguido del nombre del departamento y el título del organigrama; así como en el ángulo superior derecho, la fecha de elaboración.

3.9.1. TÉCNICAS REALES PARA LA ELABORACIÓN DE UN ORGANIGRAMA

a. Información sobre unidades:

- ☞ El primer dato a obtener será el número de personas que trabajan en la institución. Ésta será una cifra de control.
- ☞ Un segundo dato será el número de niveles, partiendo del órgano en que radique la autoridad total y los órganos que comprenden cada nivel.
- ☞ Se investigarán los puestos que corresponden a cada órgano y las plazas que comprenden cada puesto.

b. Información sobre relaciones:

Debe precisarse con cuales otros órganos y qué tipo de relaciones tienen cada uno de los órganos de cada uno de los niveles de la estructura administrativa.

c. Información sobre funciones o labores:

Para el caso de elaborar organigramas funcionales, se requiere información sobre las funciones o labores que realice cada una de las unidades que vayan a quedar representadas en el organigrama.

d. ¿Organización futura o actual?

La elaboración de un organigrama puede deberse a dos situaciones:

- ☞ Planeación de una organización nueva.
- ☞ Representación de una organización existente.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – MARCO TEÓRICO	GESTIÓN: 2006

e. Planeación de la organización:

En el caso de planeación de una organización nueva, las únicas fuentes de información las constituyen los estudios y proyectos realizados.

f. Fuentes de información:

En el caso de una organización existente, las fuentes de información pueden ser:

- ☞ Los archivos de la institución,
- ☞ Los empleados y funcionarios,
- ☞ Los locales de oficinas y talleres en donde se realiza el trabajo.

g. Métodos de recolección de datos:

- ☞ Investigación documental (a través de leyes, reglamentos, reformas, boletines, etc.).
- ☞ Cuestionarios escritos.
- ☞ Entrevistas con jefes y empleados.
- ☞ Observación directa de los ambientes en donde se desarrolla el trabajo (se observa de las oficinas y consultorios donde se trabaja)

h. Registro de datos:

Los datos recogidos deberán quedar registrados de tal manera que permitan su análisis, y su tabulación en su caso.

i. Análisis de datos:

La información recogida debe ser sometida a un procedimiento de análisis e interpretación. Analizada, interpretada y confirmada toda la información, se está en condiciones de proceder a la elaboración del organigrama.

3.9.2. CLASIFICACIÓN

Los organigramas se pueden clasificar dentro de dos grandes grupos de acuerdo a diferentes criterios que son: por su ámbito y por su presentación.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – MARCO TEÓRICO	GESTIÓN: 2006

a. Por Su Ámbito:

Generales: Presentan toda la organización y sus interrelaciones; se llaman también carta maestra.

Específicos: Representan la organización de un departamento o sección de una empresa.

b. Por Su Presentación:

Verticales: En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Algunos autores acostumbran poner la margen, en la altura correspondiente, la clase de nivel administrativo: alta administración, administración intermedia, administración inferior. A veces separan estos niveles jerárquicos con líneas punteadas. Son los más usados.

Horizontales: Representan los mismos elementos del organigrama anterior y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha. Son muy pocos usados.

Mixtos: La presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de gratificación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

Organigrama circular: Formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas, que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

3.9.3. DISEÑO

a. Figuras usadas en los organigramas:

Las unidades administrativas se representan por rectángulos y las relaciones por líneas. Los organigramas estructurales consisten en cierto número de

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – MARCO TEÓRICO	GESTIÓN: 2006

rectángulos que representan personas, puestos u otras unidades, los que están colocados y conectados por líneas, las cuáles indican la cadena de mando (la jerarquía de los empleados); de tal manera pueden expresar grados de autoridad y responsabilidad y clase de la relación que los liga.

Los organigramas funcionales incluyen, además, un texto que expresa las principales funciones o labores de las unidades.

Las etiquetas o descripciones de los rectángulos indican las diferentes funciones o áreas de responsabilidad. La gráfica indica no sólo a los gerentes y subordinados individuales, sino también toda la jerarquía gerencial. Todos los empleados que están bajo las órdenes de un mismo individuo se encuentran en un idéntico nivel gerencial, sin importar el sitio del organigrama donde aparezcan.

b. Representación de las unidades:

Para representación de las unidades conviene usar siempre rectángulos. No es recomendable el uso de círculos, rombos, elipses u otras figuras geométricas que hacen más difícil la comprensión del organigrama. No es necesario hacer unos rectángulos más grandes que otros para destacar la importancia de alguna unidad. Ésta se la da su colocación en el organigrama y su relación con las demás unidades.

En el diagrama, además de anotar el nombre del órgano dentro del rectángulo que lo represente, conviene que esté identificado con un número. En caso de que no quepa el nombre completo en el rectángulo, se abreviará y se escribirá completo al pie del diagrama.

c. Forma:

Como regla general se debe usar un solo tipo de figura para simbolizar cada elemento integrante del organigrama. Además, en función de la facilidad para su lectura, se recomienda que los textos aparezcan horizontalmente, así como utilizar rectángulos para representar las unidades.

d. Dimensión:

Los rectángulos que forman parte de un organigrama deben ser de dimensiones semejantes.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	<i>TRABAJO DIRIGIDO – MARCO TEÓRICO</i>	GESTIÓN: 2006

e. Ordenamiento:

La disposición de las unidades en el organigrama debe ordenarse de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos que existan en la organización, los cuales varían según su naturaleza, funciones, sector, ámbito, contenido y presentación.

La Unidad encargada de la elaboración y actualización del organigrama del Hospital del Niño “Dr. Ovidio Aliaga U.” es la de Planificación, Revisión y Evaluación. A la fecha se cuenta con un organigrama actualizado al 5 de mayo de 2005.²⁵

²⁵ Weihrich, Heinz. "Administración", México, Mc Graw Hill/Interamericana de México, (5ª. Edición), 1994.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – DIAGNÓSTICO	GESTIÓN: 2006

Capítulo IV

DIAGNOSTICO

4.1. INTRODUCCIÓN

El presente diagnóstico organizacional fue elaborado en el Hospital del Niño “Dr. Ovidio Aliaga Uria” de la ciudad de La Paz sobre la base del análisis y revisión de la información y datos proporcionados por la institución.

El presente diagnóstico muestra la situación actual sobre el conocimiento e implantación del Sistema de Organización Administrativa (SOA), el Sistema de Administración de Personal (SAP) y el Reglamento General de Hospitales además de los instrumentos organizacionales y formularios que se utilizan actualmente en el hospital así como los instrumentos y formularios que se consideran necesarios para un mejor desarrollo de sus funciones.

El Departamento Administrativo Financiero es el encargado del diseño, elaboración, actualización e implantación de: Reglamentos Específicos del Sistema de Organización Administrativa (SOA), el Sistema de Administración de Personal (SAP) y el reglamento General de Hospitales los cuales establecen los pasos a seguir y las guías de elaboración que se utilizarán en la elaboración del los organigramas y documentos organizacionales.

Por ende es necesario realizar un análisis de la situación actual de la institución, que determinen los factores que dificultan u obstaculizan una eficiente administración de Recursos Humanos. Por este motivo y con el propósito de identificar la situación actual de la Unidad de Personal, se realizó un estudio en todas las áreas organizacionales del Hospital del Niño se divide en: Análisis Retrospectivo y Análisis de recorrido.

El diagnóstico está organizado en cuatro secciones: La primera sección detalla la información obtenida mediante la tabulación de los datos obtenidos de las encuestas realizadas en el Hospital. La segunda sección describe las principales observaciones encontradas durante el análisis organizacional (encuesta, entrevista y observación directa) realizado en el Hospital del Niño, la tercera presenta las conclusiones obtenidas de las dos primeras secciones del diagnostico organizacional y por último la cuarta sección ofrece las recomendaciones resultantes del Diagnostico Organizacional.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – DIAGNÓSTICO	GESTIÓN: 2006

4.2. ANÁLISIS RETROSPECTIVO

El análisis retrospectivo esta referido a las consideraciones de los elementos administrativos, formales e informales que influenciaron positiva o negativamente en el logro de los objetivos del Hospital por lo tanto se consideró los siguientes factores: conocimientos generales, estructura organizacional, Manual de Organización y Funciones. También se analizarán las operaciones, tareas, objetivos, unidades responsables, insumos que alimentan los procesos, formularios, registros o impresos que se generan o requieren, flujogramas y la identificación de problemas que afectan directa o indirectamente a la Unidad de Personal, el cual se divide en: la primera la presentación de resultados del cuestionario aplicado en la encuesta y la segunda al análisis de los resultados de la tabulación y observación obtenidos de acuerdo a lo siguiente:

El Análisis retrospectivo permitirá determinar la manera en que la estructura organizacional de la entidad contribuye al alcance de los objetivos,

- a) Los servicios proporcionados a los usuarios, de forma directa o por terceros considerando:
 - ☞ Su calidad, cantidad y cobertura
 - ☞ Su oportunidad y frecuencia
 - ☞ Si han satisfecho las necesidades de los usuarios tanto internos como externos.

- b) Los procesos y procedimientos, considerando:
 - ☞ Si han permitido proporcionar los servicios de manera efectiva y eficiente.
 - ☞ Si las funciones emergentes de los procesos y procedimientos han sido asignadas a cada área y unidad organizacional.
 - ☞ Si los resultados obtenidos de cada proceso están de acuerdo con los objetivos de gestión señalados en el P.O.A. y P.E.I. del Hospital.

- c) Las Departamentos y unidades organizacionales, considerando:
 - ☞ Si las funciones de los departamentos y unidades organizacionales guardan relación con los procesos, operaciones y procedimientos que realizan.
 - ☞ Si existe duplicidad de funciones entre dos o más unidades y cargos.
 - ☞ Si realizan funciones que no les corresponden.
 - ☞ Si tienen delimitado claramente el límite de su autoridad.
 - ☞ Si están ubicadas en el nivel jerárquico que les corresponde.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – DIAGNÓSTICO	GESTIÓN: 2006

- d) Los canales de comunicación, considerando:
- ☞ Si están formalmente establecidos.
 - ☞ Si la información que se maneja guarda las características de oportunidad, claridad y confiabilidad.

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

Las fuentes de información que servirán de base para este análisis pueden ser:

- ☞ Las disposiciones legales vigentes y relativas a las competencias Hospitalarias y en materia de organización.
- ☞ El grado de Implantación del Sistema de Administración de Personal
- ☞ El Plan Estratégico Institucional
- ☞ Los informes de auditoria (Interna o Externa).
- ☞ La evaluación del POA de la gestión anterior y los resultados obtenidos.
- ☞ El Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos y Procedimientos.
- ☞ Otros documentos que se consideren necesarios para realizar el análisis organizacional.

4.2.1. OBJETIVO

Determinar la situación interna actual del Hospital del Niño “Dr. Ovidio Aliaga U.” en cuanto al adecuado diseño de la estructura organizacional, implantación y funcionamiento del Sistema de Administración de Personal, mediante la utilización de instrumentos como la observación directa, encuestas, entrevistas y análisis de documentos organizacionales formales previstos en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, Sistema de Administración de Personal y el Reglamento General de Hospitales en un momento dado para identificar problemas, deficiencias operativas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los dos primeros y aprovechar esta última aumentando la eficiencia y productividad.

4.2.1.1. OBJETO DE ESTUDIO

Los objetos de estudio para el siguiente diagnóstico organizacional son: el Sistema de Organización Administrativa (S.O.A.) específicamente identificar la existencia y correcta aplicación de los manuales de: Organización y funciones, Manual de Procesos y Procedimientos; el Sistema de Administración de Personal (S.A.P.) identificando la correcta implantación de todos sus subsistemas previstos en la Ley de Administración y Control Gubernamental N° 1178 (SAFCO) y la implantación y funcionamiento del Reglamento interno de Personal, Manual de Descripción de Cargos previstos en el Reglamento General de Hospitales aprobado con Resolución

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – DIAGNÓSTICO	GESTIÓN: 2006

Ministerial N° 0025 del 20 de Diciembre de 2004 por el Ministerio de Educación y Deportes.

En el presente diagnostico se abarcaran todos los Departamentos y Unidades organizacionales del Hospital del Niño dando mayor importancia al Departamento Administrativo Financiero – Unidad de Personal.

4.2.2. METODOLOGÍA

El siguiente diagnóstico será realizado en base al método “Diagnostico Organizacional – funcional”, de acuerdo al Modelo de Enfoque Dominante, “lo cual significa que una de las modalidades (Cualitativa) prevalece sobre la otra (Cuantitativa) y se incluye un componente de la segunda.”²⁶

En base a la metodología establecida se continuará con la compilación de la información.

4.2.3. METODOLOGÍA PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recopilación de la información se utilizó las siguientes técnicas:

- ☞ Investigación Documental
- ☞ Investigación de Campo

4.2.4. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

La investigación documental consistió en estudiar la documentación organizacional existente de acuerdo al siguiente detalle:

- ☞ Ley 1178 Administración y Control Gubernamental (SAFCO)
- ☞ Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa
- ☞ Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.
- ☞ Reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa.
- ☞ Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal.
- ☞ Reglamento General de Hospitales.
- ☞ Plan Estratégico Institucional.
- ☞ Manual de Organización y Funciones.
- ☞ Manual de Procesos y Procedimientos.
- ☞ Programa Operativo Anual de la Unidad de Personal.

²⁶ Hernández S. Roberto, “Metodología de la Investigación”, 3ª Edición, México, 2003, Pág. 14.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – DIAGNÓSTICO	GESTIÓN: 2006

- ☛ Programa Operativo Anual Individual de todos los Servidos Públicos del Hospital en especial de la Unidad de Personal.

A continuación detallamos los más importantes:

4.2.4.1. NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (S.O.A.) implantada en fecha 20 de mayo de 1997 mediante Resolución Suprema N° 217055, busca traducir y operativizar los objetivos estratégicos institucionales, para la ejecución de las actividades en el corto plazo, teniendo el propósito de establecer la estructura organizacional de las instituciones del sector público.

4.2.4.2. REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

El Reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa define los parámetros de diseño o rediseño organizacional de contenidos y formatos de la Estructura Organizacional y la Elaboración de Manuales Organizaciones y define estrategias de implantación para los nuevos instrumentos administrativos.

4.2.4.3. NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (S.A.P.) es el conjunto de normas, procesos y procedimientos, sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración de personal en el sector público.

4.2.4.4. REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

El Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal define los parámetros de diseño o rediseño de las normas, procesos y procedimientos de programación de puestos, contratación y asignación de funciones del personal necesario para desarrollar las funciones de las unidades organizacionales.

La siguiente tabla detalla los documentos existentes en el Hospital y los documentos necesarios para apoyar al objetivo del siguiente estudio.

Revisión y Reformulación de Organización y de los Procesos y Procedimientos del S.A.P. para su implantación Elaborado por los Universitarios: Luis Elvin Jimenez Quisbert – Sergio Daniel Burgos Palao	Página 51
---	--------------

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – DIAGNÓSTICO	GESTIÓN: 2006

Cuadro 3: Documentos necesarios

DOCUMENTOS EXISTENTES	DOCUMENTOS NECESARIOS
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Manual de Organización y Funciones ☞ Manual de Procesos y Procedimientos ☞ Programa de Operaciones Anual (POA) 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa. ☞ Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal ☞ Manual de Procesos y Procedimientos para el Reglamento Específico del S.A.P ☞ Manual de Descripción de Cargos ☞ Plan Estratégico Institucional en el cual estén establecidas las actividades que se siguen, los tiempos necesarios para el cumplimiento de cada una de ellas ☞ Inventario y File actualizado de todo el personal

Fuente: Elaboración Propia

4.2.5. TRABAJO DE CAMPO – RESULTADOS DE LA ENCUESTA, ENTREVISTA Y OBSERVACIÓN

De las encuestas realizadas a los funcionarios del Hospital del Niño se obtuvo los siguientes resultados:

1. ¿A qué unidades Vd. brinda sus servicios?

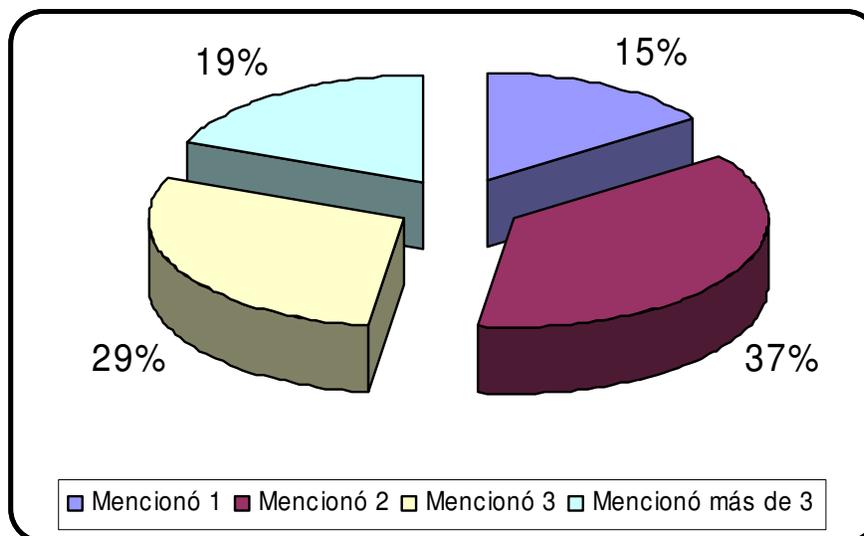
Con la pregunta se establecerá si existe duplicidad y usurpación de funciones.

Tabla de Frecuencia 1: ¿A que Unidades Vd. brinda sus servicios?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mencionó 1	46	14,98	15,00	15,00
	Mencionó 2	114	37,13	37,00	52,00
	Mencionó 3	89	28,99	30,00	82,00
	Mencionó más de 3	58	18,89	18,00	100,00
	Total	307	100	100,00	

Fuente: Elaboración propia sustentada por la encuesta

Gráfica de Frecuencia 1: ¿A que unidades Vd. brinda sus servicios?



Fuente: Elaboración propia sustentada por la encuesta.

La gráfica muestra que un 15% de los encuestados mencionó 1 unidad, 37% mencionaron las 2 unidades, 29% mencionaron 3 unidades y un 19% mencionó más de 3 unidades.

2. ¿Con que periodicidad la Jefatura de Personal actualiza su file personal?

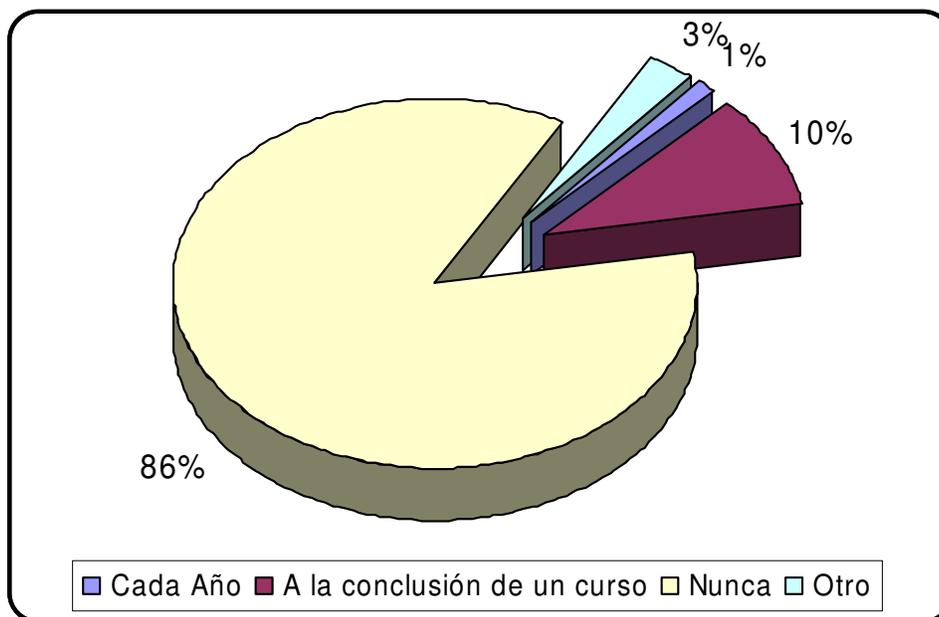
Permite establecer si se cumplen los procedimientos del Subsistema de Registro de Personal y el grado de implantación del mismo.

Tabla de Frecuencia 2: ¿Con que periodicidad la Jefatura de Personal actualiza su File Personal?

Grado de conocimiento		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Cada Año	3	0.98	1.00	1.00
	A la conclusión de un curso	32	10.42	10.00	11.00
	Nunca	264	85.99	86.00	97.00
	Otro	8	2.61	3.00	100.00
	Total	307	100,00	100,00	

Fuente: Elaboración propia sustentada por la encuesta

Gráfica de Frecuencia 2: ¿Con que periodicidad la Jefatura de Personal actualiza su File Personal?



Fuente: Elaboración propia sustentada por la encuesta.

La gráfica muestra la calificación de los encuestados respecto a la pregunta, donde un 86% calificaron “Nunca”, un 10% “A la conclusión de un curso”, un 3% “Otro” y un 1% “Cada año”.

3. ¿Conoce usted los manuales organizacionales del Hospital? **¿Cuáles?**

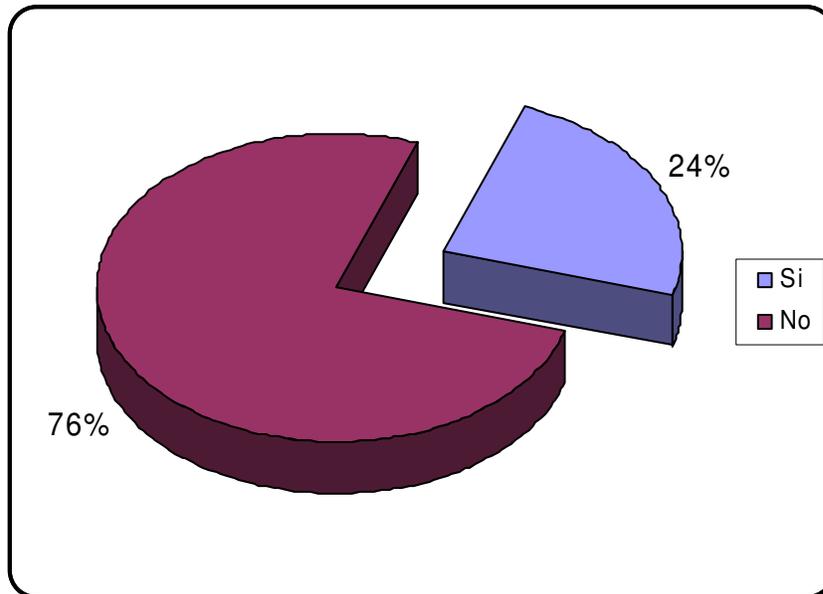
Permite establecer la existencia de Manuales Organizacionales, el grado de socialización de los mismos por parte de las autoridades del Hospital y la veracidad de la respuesta de los servidores públicos.

Tabla de Frecuencia 3: ¿Conoce los manuales organizacionales del Hospital?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	73	23.78	24.00	24.00
	No	234	76.22	76.00	100,00
	Total	307	100,00	100,00	

Fuente: Elaboración propia sustentada por la encuesta

Gráfica de Frecuencia 3: ¿Conoce los manuales organizacionales del Hospital?



Fuente: Elaboración propia sustentada por la encuesta.

La gráfica muestra que un 24% de los encuestados responde que si conoce los manuales organizacionales del Hospital, un 76% desconoce completamente los manuales organizacionales del Hospital.

¿Cuáles?

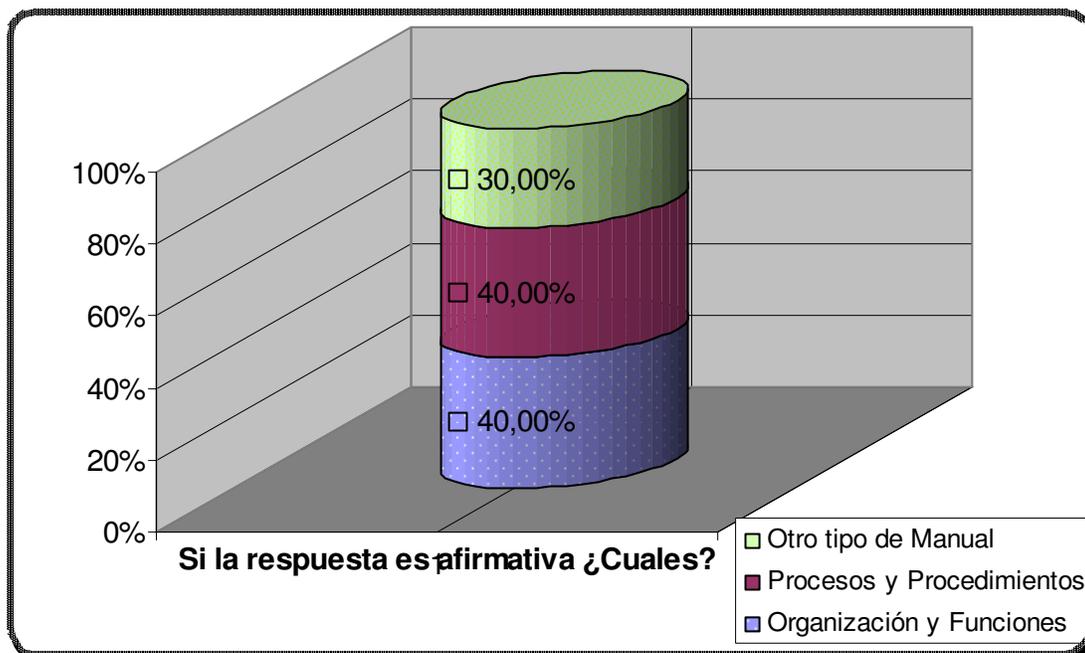
La siguiente tabla surge a consecuencia del cruce de variables de la información obtenida afirmativa y negativa de parte de los servidores públicos del Hospital.

Tabla de Contingencia 1: ¿Conoce los manuales organizacionales del Hospital? ¿Cuáles?

		Recuento			
		Si la respuesta es afirmativa, ¿Cuáles?			Total
		Organización y Funciones	Procesos y Procedimientos	Otro tipo de Manual	
¿Conoce los manuales organizacionales del Hospital?	SI	40,0%	30,0%	30,0%	100,0%
Total		40,0%	30,0%	30,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia sustentada por la encuesta

Gráfica de Contingencia 1: ¿Conoce los manuales organizacionales del Hospital? ¿Cuáles?



Fuente: Elaboración propia sustentada por la encuesta.

La gráfica es resultado de 73 personas que respondieron afirmativamente al conocimiento de los manuales organizacionales, la tabla y grafica anterior muestra que el 40% de las personas conocen el Manual de Organización y Funciones del Hospital lo que representa un total de 29 personas, un 30% de las personas conocen el Manual de procesos y Procedimientos del Hospital lo que representa un total de 22 personas y el restante (30%) de las personas conocen otro tipo de manuales no propiamente organizacionales del Hospital lo que representa un total de 22 personas.

4. ¿Cuál es el grado de conocimiento sobre el proceso que se sigue para el Reclutamiento y Selección de Personal, Carrera Administrativa, Inducción o Integración de Personal e Interinato en el Hospital?

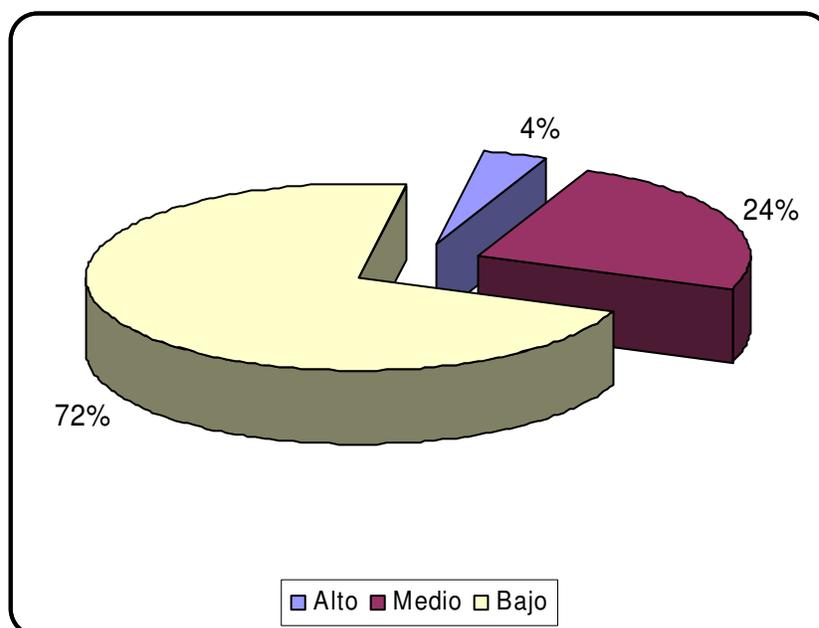
Permite establecer el grado de conocimiento de los servidores públicos involucrados en los procesos mencionados, así como el grado de implantación del subsistema de Dotación de Personal en el Hospital y al explicar uno de los procesos se pretende saber la veracidad de la respuesta en el marco a las Normas Básicas del Sistema de Administración de personal. De acuerdo a las respuestas de los servidores públicos se estableció su nivel de conocimiento.

Tabla de Frecuencia 4: ¿Cuál es el grado de conocimiento sobre el proceso que se sigue para el reclutamiento y Selección de Personal, Carrera Administrativa, Inducción o Integración de Personal e Interinato en el Hospital?

Grado de conocimiento		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	11	3,54	4.00	3,00
	Medio	73	23,77	24.00	28,00
	Bajo	223	72,64	72.00	100,00
	Total	307	100,00	100,00	

Fuente: Elaboración propia sustentada por la encuesta

Gráfica de Frecuencia 4: ¿Cuál es el grado de conocimiento sobre el proceso que se sigue para el reclutamiento y Selección de Personal, Carrera Administrativa, Inducción o Integración de Personal e Interinato en el Hospital?



Fuente: Elaboración propia sustentada por la encuesta.

La gráfica muestra que un 4% de los encuestados responde que tiene un conocimiento “Alto”, un 24% un conocimiento “Medio” y un 72% un conocimiento “Bajo o ningún tipo de conocimiento”.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – DIAGNÓSTICO	GESTIÓN: 2006

¿Describe alguno?

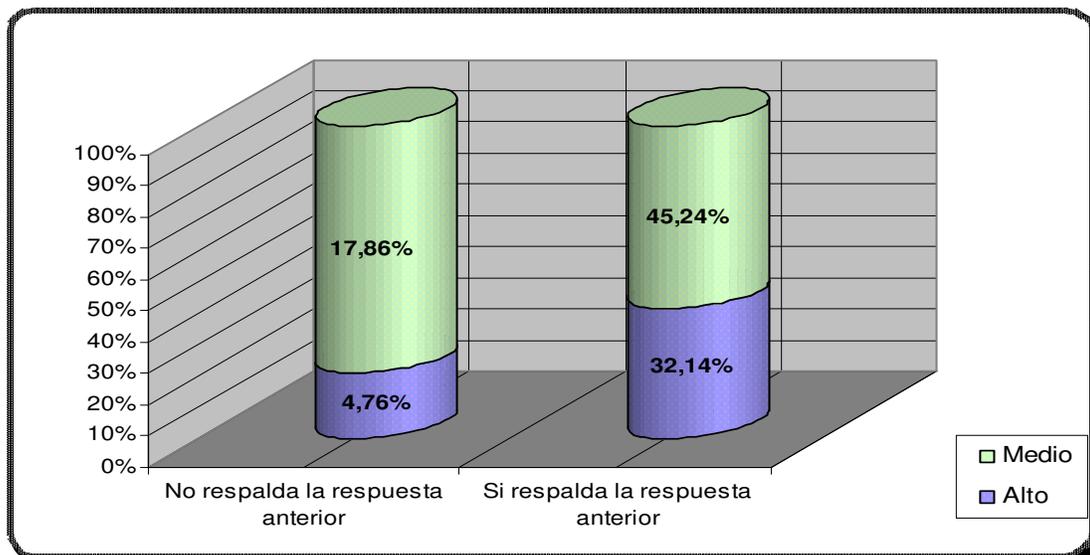
La siguiente tabla surge a consecuencia del cruce de variables entre la información obtenida a fin de verificar la autenticidad de la respuesta a la pregunta N° 4.

Tabla de Contingencia 2: ¿Cuál es el grado de conocimiento sobre el proceso que se sigue para el reclutamiento y Selección de Personal, Carrera Administrativa, Inducción o Integración de Personal e Interinato en el Hospital? Describa uno de los procesos:

Recuento		Describa uno de los procesos		Total
		No respalda la respuesta anterior	Si respalda la respuesta anterior	
Cual es el grado de conocimiento sobre los procesos de Reclutamiento, Selección, Carrera Administrativa, Inducción e Interinato	Alto	4,76%	32,14%	36,90%
	Medio	17,86%	45,24%	63,10%
Total		22,62%	77,38%	100,0%

Fuente: Elaboración propia sustentada por la encuesta

Gráfica de Contingencia 2: ¿Cuál es el grado de conocimiento sobre el proceso que se sigue para el Reclutamiento y Selección de Personal, Carrera Administrativa, Inducción o Integración de Personal e Interinato en el Hospital? Describa uno de los procesos:



Fuente: Elaboración propia sustentada por la encuesta.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – DIAGNÓSTICO	GESTIÓN: 2006

La gráfica es resultado de 84 personas que respondieron afirmativamente sobre el conocimiento que tiene sobre los procesos del Subsistema de Dotación de Personal, la tabla y grafica anterior muestra que el 36.90% tienen un nivel alto de conocimiento de los cuales un 4.76% no respaldan sus respuestas y un 32.14 si respaldan su respuesta. El 63.10% tienen un nivel medio de conocimiento de los cuales un 17.86% no respaldan sus respuestas y un 45.24 si respaldan su respuesta.

5. ¿Dentro del Hospital se llevan a cabo evaluaciones del Desempeño?

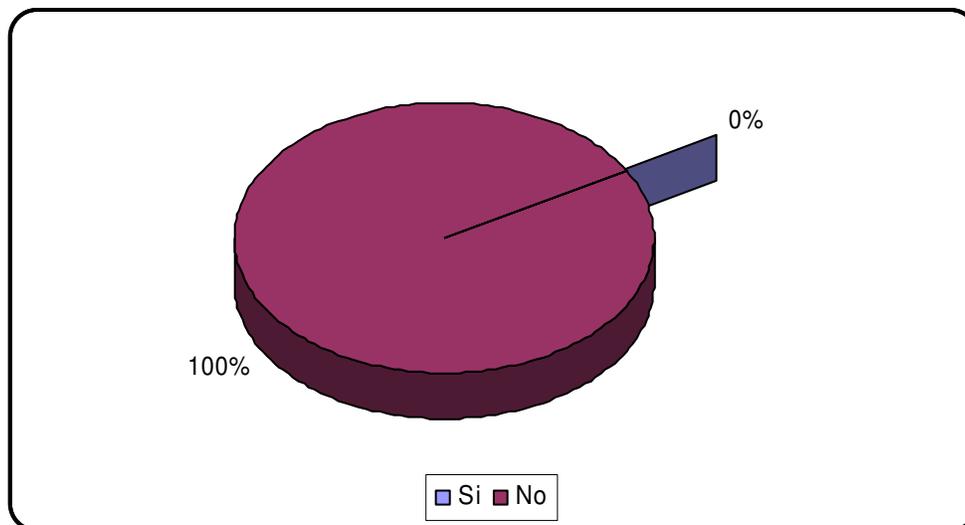
Permite establecer el grado de implantación del Subsistema de Evaluación del Desempeño por parte de las autoridades del Hospital.

Tabla de Frecuencia 5: ¿Dentro del Hospital se llevan a cabo evaluaciones del Desempeño?

Grado de conocimiento		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	0	0,00	0,00	0,00
	No	307	100,00	100,00	100,00
	Total	307	100,00	100,00	

Fuente: Elaboración propia sustentada por la encuesta

Gráfica de Frecuencia 5: ¿Dentro del Hospital se llevan a cabo evaluaciones del Desempeño?



Fuente: Elaboración propia sustentada por la encuesta.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – DIAGNÓSTICO	GESTIÓN: 2006

La gráfica muestra que el 100% de los encuestados responde que no se realizan evaluaciones del desempeño en el Hospital.

6. ¿En su evaluación de desempeño, que aspectos se consideran?

Permite establecer si los formularios utilizados en la evaluación son adecuados para los servidores públicos del Hospital.

No existe tabla de frecuencia, ni grafica ya que la totalidad de los funcionarios respondieron que no se lleva adelante la evaluación del desempeño requerido en las normas vigentes para el sector publico.

7. ¿Cuál es el grado de conocimiento sobre el proceso que se sigue para la Promoción, Rotación, Transferencia, Proceso Administrativo y Retiro de Personal?

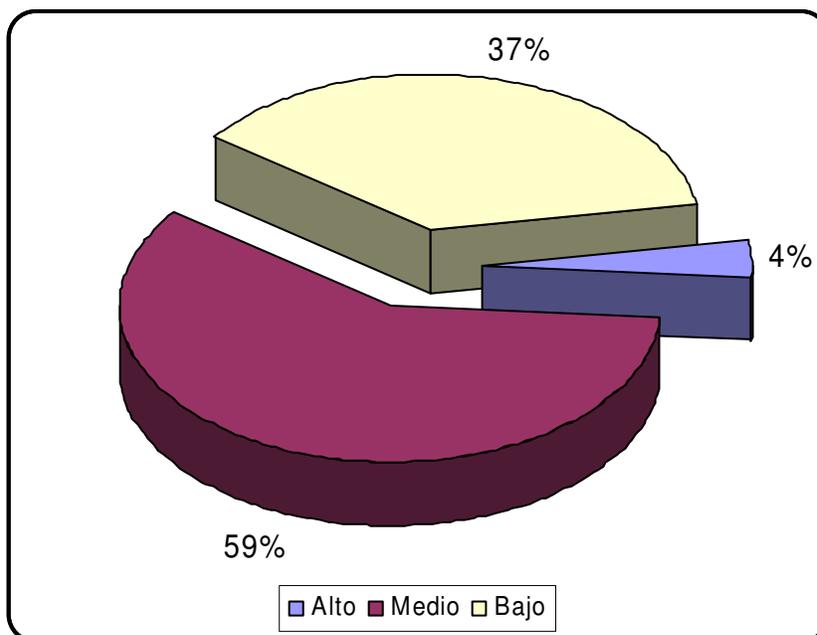
Permite establecer el grado de conocimiento de los servidores públicos involucrados en los procesos mencionados, así como el grado de implantación del subsistema de Movilidad de Personal en el Hospital y al explicar uno de los procesos se pretende saber la veracidad de la respuesta en el marco a las Normas Básicas del Sistema de Administración de personal. De acuerdo a las respuestas de los servidores públicos se estableció su nivel de conocimiento.

Tabla de Frecuencia 6: ¿Cuál es el grado de conocimiento sobre el proceso que se sigue para la Promoción, Rotación, Transferencia, Proceso Administrativo y Retiro de Personal?

Grado de conocimiento		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	11	3,58	4.00	4,00
	Medio	182	59,28	59.00	63,00
	Bajo	114	37,13	37.00	100,00
	Total	307	100,00	100,00	

Fuente: Elaboración propia sustentada por la encuesta

Gráfica de Frecuencia 6: ¿Cuál es el grado de conocimiento sobre el proceso que se sigue para la Promoción, Rotación, Transferencia, Proceso Administrativo y Retiro de Personal?



Fuente: Elaboración propia sustentada por la encuesta.

La gráfica muestra que un 4% de los encuestados responde que tiene un conocimiento “Alto”, un 59% un conocimiento “Medio” y un 37% un conocimiento “Bajo o ningún tipo de conocimiento”.

¿Describa alguno?

La siguiente tabla surge a consecuencia del cruce de variables entre la información obtenida a fin de verificar la autenticidad de la respuesta a la pregunta N° 7.

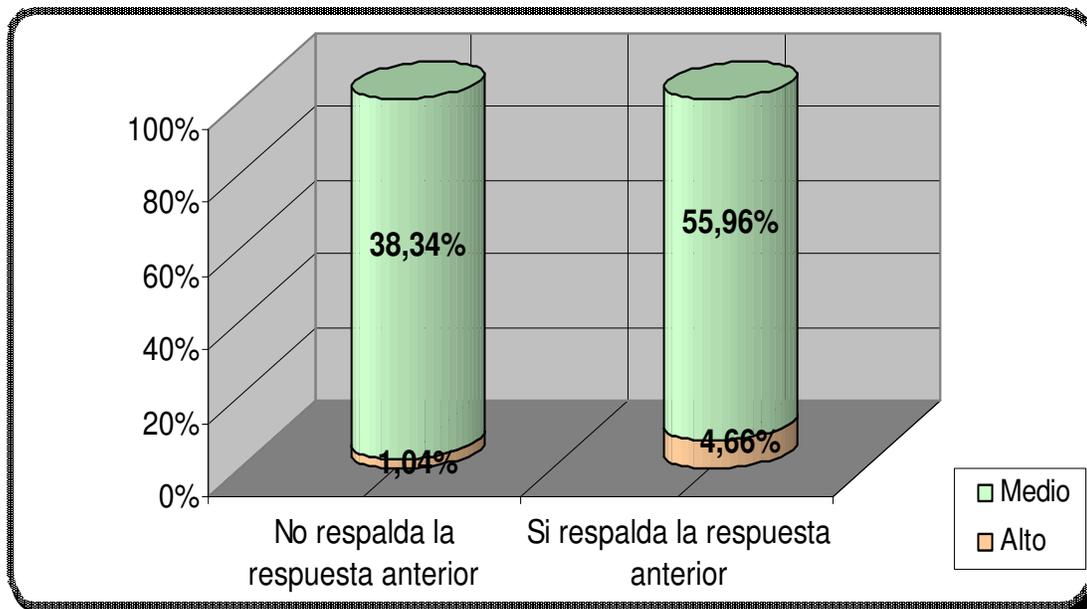


Tabla de Contingencia 3: ¿Cuál es el grado de conocimiento sobre el proceso que se sigue para la Promoción, Rotación, Transferencia, Proceso Administrativo y Retiro de Personal? Describa uno de los Procesos:

Recuento				
		Describa uno de los procesos		Total
		No respalda la respuesta anterior	Si respalda la respuesta anterior	
Cual es el grado de conocimiento sobre los procesos de Promoción, Rotación, Transferencia, Proceso Administrativo y Retiro de Personal.	Alto	1,04%	4,66%	5,70%
	Medio	38,34%	55,96%	94,30%
Total		39,38%	60,62%	100,0%

Fuente: Elaboración propia sustentada por la encuesta

Gráfica de Contingencia 3: ¿Cuál es el grado de conocimiento sobre el proceso que se sigue para la Promoción, Rotación, Transferencia, Proceso Administrativo y Retiro de Personal? Describa uno de los Procesos:



Fuente: Elaboración propia sustentada por la encuesta.

La gráfica es resultado de 84 personas que respondieron afirmativamente sobre el conocimiento que tiene sobre los procesos del Subsistema de Movilidad de Personal, la tabla y grafica anterior muestra que el 5.70% tienen un nivel alto de conocimiento de los cuales un 1.04% no respaldan sus respuestas y un 4.66 si respaldan su

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – DIAGNÓSTICO	GESTIÓN: 2006

respuesta. El 94.30% tienen un nivel medio de conocimiento de los cuales un 38.34% no respaldan sus respuestas y un 55.96 si respaldan su respuesta.

8. ¿Cuanto tiempo le demora llenar los formularios de la Programación Operativa Anual Individual (POAI)?

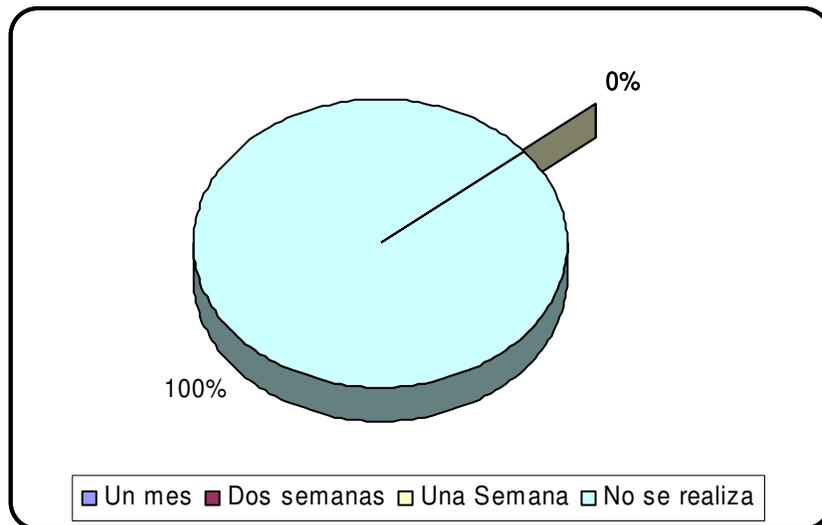
Permite establecer el grado de dificultad que tiene el servidor público en realizar este instrumento administrativo.

Tabla de Frecuencia 7: ¿Cuánto tiempo le demora llenar los formularios de la Programación Operativa Anual Individual (POAI)?

Grado de conocimiento		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Un mes	0	0,00	0,00	0,00
	Dos semanas	0	0,00	0,00	0,00
	Una Semana	0	0,00	0,00	0,00
	No se realiza	307	100,00	100,00	100,00
	Total	307	100,00	100,00	

Fuente: Elaboración propia sustentada por la encuesta

Gráfica de Frecuencia 7: ¿Cuanto tiempo le demora llenar los formularios de la Programación Operativa Anual Individual (POAI)?



Fuente: Elaboración propia sustentada por la encuesta.

La tabla y la grafica muestran que el 100% de los servidores públicos contestaron que no se llena ningún tipo de formularios para la realización de la Programación Operativa Anual Individual.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – DIAGNÓSTICO	GESTIÓN: 2006

9. ¿Cuándo acude a la Unidad de Personal, que servicio con más frecuencia solicita?

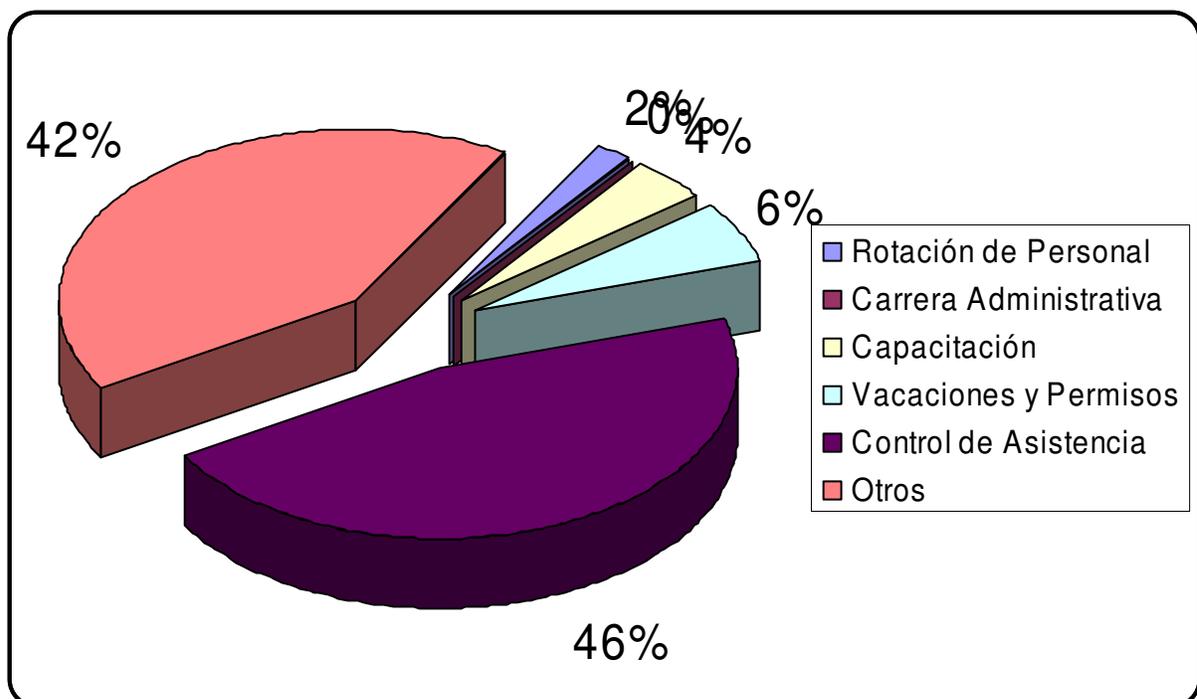
Permite establecer cual proceso de acuerdo al Sistema de Administración de Personal es de mayor relevancia para los servidores públicos.

Tabla de Frecuencia 8: ¿Cuándo acude a la Unidad de Personal, que servicio con más frecuencia solicita Vd.?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Rotación de Personal	5	1,63	2,00	2,00
	Carrera Administrativa	0	0,00	0,00	2,00
	Capacitación	13	4,23	4,00	6,00
	Vacaciones y Permisos	18	5,86	6,00	12,00
	Control de Asistencia	142	46,24	46,00	58,00
	Otros	129	42,19	42,00	100,00
	Total	307	100,00	100,00	

Fuente: Elaboración propia sustentada por la encuesta

Gráfica de Frecuencia 8: ¿Cuándo acude a la Unidad de Personal, que servicio con más frecuencia solicita Vd.?



Fuente: Elaboración propia sustentada por la encuesta.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – DIAGNÓSTICO	GESTIÓN: 2006

La gráfica muestra que un 46% de los encuestados acude a la Unidad de Personal por el servicio de Control de Asistencia, un 6% de los encuestados acude a la Unidad de Personal por el servicio de Vacaciones y permisos, un 4% de los encuestados acude a la Unidad de Personal por el servicio de Capacitación, un 2% de los encuestados acude a la Unidad de Personal por el servicio de Rotación de Personal, un 0% de los encuestados acude a la Unidad de Personal por el servicio de Carrera Administrativa y un 42% de los encuestados acude a la Unidad de Personal por otros motivos.

4.2.5.1. INSTRUMENTOS REQUERIDOS

10. ¿Qué instrumentos cree Ud. que facilitarían y agilizarían llenar los formularios de los POAI's del Personal del Hospital?

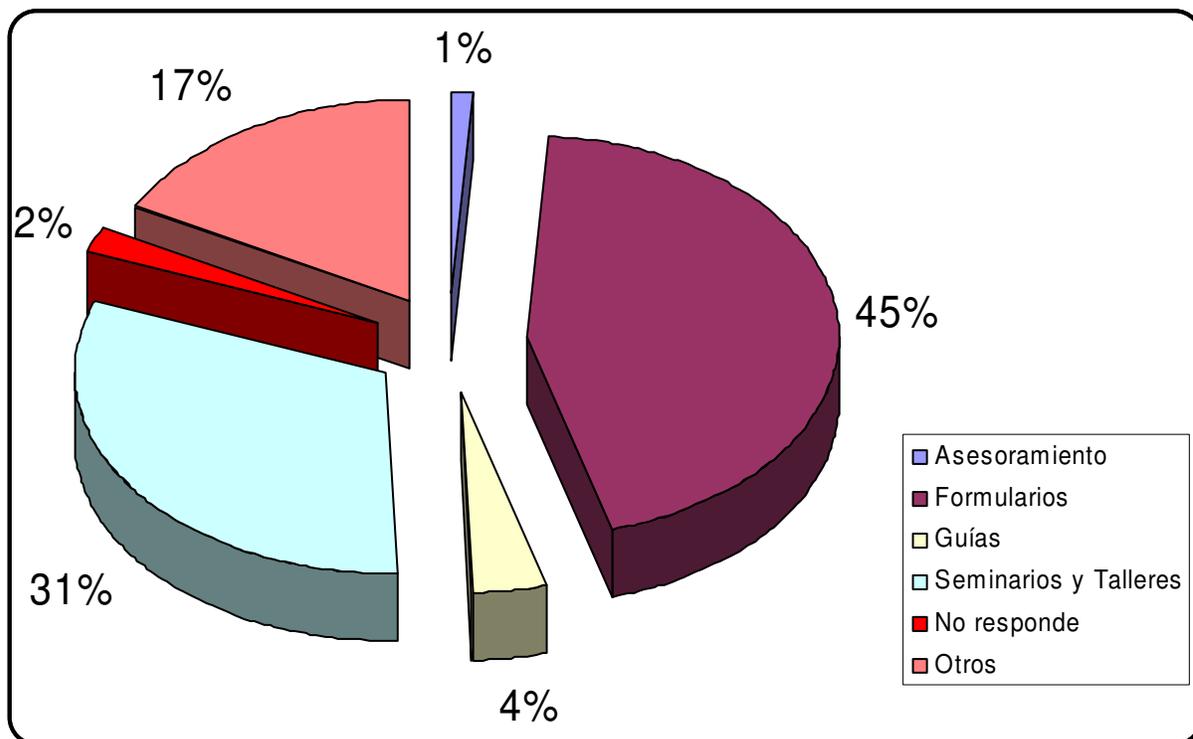
Se pretende averiguar que instrumento necesita el personal del Hospital para elaborar de forma fácil y rápida sus formularios de POAI's.

Tabla de Frecuencia 9: ¿Qué instrumentos cree Vd. que facilitarían y agilizarían llenar los formularios de los POAI's del Personal del Hospital?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Asesoramiento	2	0,65	1.00	1,00
	Formularios	138	44,95	44.00	45,00
	Guías	14	4,56	4.00	4,00
	Seminarios y Talleres	94	30,62	31.00	31,00
	No responde	6	1,95	2.00	2,00
	Otros	53	17,26	17.00	100,00
Total		307	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia sustentada por la encuesta

Gráfica de Frecuencia 9: ¿Qué instrumentos cree Vd. que facilitarían y agilizarían llenar los formularios de los POAI's del Personal del Hospital?



Fuente: Elaboración propia sustentada por la encuesta.

La gráfica indica los instrumentos que facilitarían y agilizarían el llenado de los POAI's, según los encuestados; un 44% "Formularios", un 31% "Seminarios y Talleres", un 5% "Guías", un 1% Asesoramiento, un 17% "Otros", 2% "No responde".

11. ¿Qué instrumentos cree Ud. que facilitarían y agilizarían los servicios que presta la Unidad de Personal del Hospital?

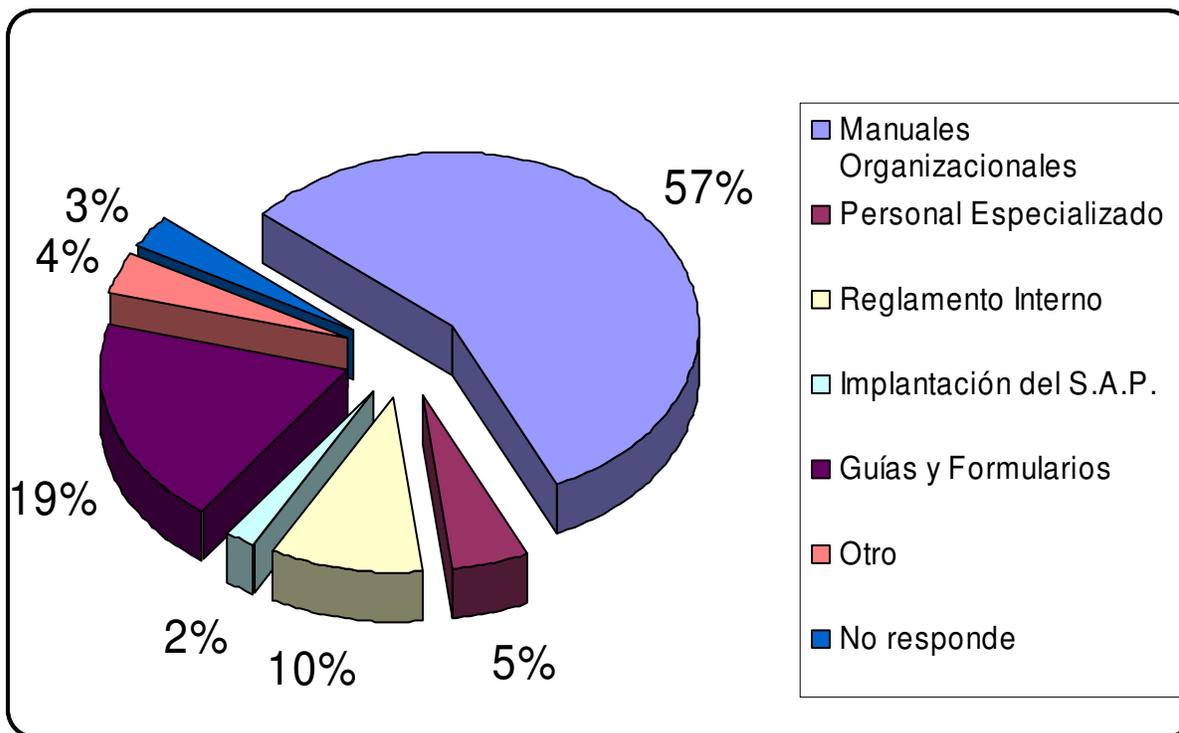
Permite establecer que instrumentos ayudarían a mejorar la calidad de atención de la Unidad de Personal.

Tabla de Frecuencia 10: ¿Qué instrumentos cree Vd. que facilitarían y agilizarían los servicios que presta la Unidad de Personal del Hospital?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Manuales Organizacionales	176	57,33	57,00	57,00
	Personal Especializado	14	4,56	5,00	62,00
	Reglamento Interno	32	10,42	10,00	72,00
	Implantación del S.A.P.	5	1,63	2,00	74,00
	Guías y Formularios	59	19,22	19,00	93,00
	Otro	13	4,23	4,00	97,00
	No responde	8	2,61	3,00	100,00
	Total	307	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia sustentada por la encuesta

Gráfica de Frecuencia 10: ¿Qué instrumentos cree Vd. que facilitarían y agilizarían los servicios que presta la Unidad de Personal del Hospital?



Fuente: Elaboración propia sustentada por la encuesta.

La gráfica indica los instrumentos que facilitarían y agilizarían los servicios que presta actualmente la Unidad de Personal, según los encuestados; un 57% “Manuales Organizacionales”, un 19% “Guías y Formularios”, un 10% “Reglamento Interno”, un

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – DIAGNÓSTICO	GESTIÓN: 2006

5% “Personal Especializado”, un 4% “Otros”, 3% “No responde” y un 2% “Implantación del Sistema de Administración de Personal”.

4.2.6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A Continuación se estudian los resultados obtenidos en los cuadros anteriores, las entrevistas realizadas a los jefes de departamentos y unidades representativas del Hospital así como a todo el personal del Departamento Administrativo Financiero, la revisión y análisis de documentos formales proporcionados por las autoridades del hospital y la observación directa del equipo dual de trabajo, esto dentro del análisis retrospectivo en el Hospital del Niño de acuerdo al siguiente detalle:

4.2.6.1. INEXISTENCIA DE ORGANIGRAMAS FUNCIONALES

El Hospital no cuenta actualmente con un organigrama por cargos para cada área funcional, solamente posee un organigrama general.

Es necesario contar con organigramas funcionales por cargos actualizado para poder tener claramente establecida la jerarquía organizacional, toda unidad debería poseer una estructura funcional, delimitando claramente las relaciones y líneas de mando para cada cargo para el eficiente desempeño de sus funciones.

La falta de organigramas funcionales por cargos actualizada es debido a que la institución no posee la unidad o el personal necesario para actualizar los organigramas periódicamente.

Esta situación causa un deficiente desempeño de las funciones de las diferentes unidades causando duplicidad de funciones ya que el personal no tiene claramente establecidas la jerarquía y líneas de mando.

4.2.6.2. DESACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

El manual de Organización y Funciones describe unidades que físicamente no están en funcionamiento dentro de la institución ni se encuentran dentro de la estructura organizacional como ser la unidad de Servicios de Investigación, División de Planificación, Auditoría Interna, Unidad de Dotación de Personal, Unidad de Evaluación de Desempeño, Unidad Movilidad de personal, Unidad de Capacitación Productiva, Unidad de Registro.

El manual de organización y funciones tiene que describir todas las unidades en existencia y actual funcionamiento de la institución las cuales deben estar reflejadas en la estructura organizacional vigente.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – DIAGNÓSTICO	GESTIÓN: 2006

El manual de Organización y Funciones elaborado en gestiones anteriores bajo la dependencia de la unidad de Desarrollo Organizacional del Gobierno Municipal de La Paz no fue diseñado y elaborado de acuerdo a la realidad del Hospital ni en base a las normas del Sistema de Organización Administrativa vigente, por otro lado estos instrumentos administrativos no fueron aprobados por una Resolución Administrativa Interna.

Esto provoca pérdida de eficiencia ya que ningún servidor público de la Institución conoce a cabalidad la estructura orgánica de la institución, no se denominan claramente a los departamentos y unidades, por ende no se puede realizar una adecuada planificación de mediano y mucho menos de largo plazo.

4.2.6.3. INEXISTENCIA DEL MANUAL DE PUESTOS DEL HOSPITAL

El Hospital del Niño posee los Manuales de Organización y Funciones y el de Procesos y Procedimientos que fue entregado a las diferentes áreas del hospital empero no cuenta con un manual de puestos.

El Hospital para el cumplimiento de los objetivos Institucionales y el normal funcionamiento de sus departamentos y unidades, sus instrumentos administrativos deberían ser capaces de delimitar claramente las funciones y responsabilidades de cada cargo en apego a la Normativa Vigente para Hospitales Públicos.

El Hospital no cuenta con un Manual de Puestos que delimiten claramente las líneas de mando, funciones genéricas, funciones específicas y responsabilidades de cada puesto de trabajo del personal del Hospital del Niño.

Esta situación provoca una pérdida de eficiencia, ya que crea un clima de confusión y una mala delimitación de las funciones del personal, causando un bajo desempeño laboral y deficiente atención de los usuarios internos como externos.

4.2.6.4. DUPLICIDAD DE FUNCIONES

La administradora del hospital tiene que realizar muchas de las funciones operativas de los diferentes departamentos médicos y de asistencia, en particular del departamento administrativo financiero (Unidad de Contabilidad, Unidad de Personal, Unidad de Estadística, Unidad de Almacenes, etc.).

El Puesto de administrador del Hospital debe de cumplir con todas las funciones inherentes a su cargo para el desarrollo y crecimiento de una Institución. Las funciones a cumplir deben estar orientadas a la Planificación, Dirección, Control y

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – DIAGNÓSTICO	GESTIÓN: 2006

Organización teniendo como base los informes de las unidades de su departamento y los lineamientos estratégicos de la institución.

Esta situación se produce debido a la ineficiencia de las diferentes áreas administrativas para llevar a cabo con precisión sus diferentes funciones asignadas. La administradora tiene que tomar bajo su responsabilidad las diferentes unidades de su departamento pero no tiene que elaborar sus funciones específicas, estas funciones son responsabilidad de cada unidad.

Esta situación causa pérdida de eficiencia en toda el área de servicios administrativos, debido a que produce duplicidad de funciones.

4.2.6.5. INEXISTENCIA DE PLANES ESTRATÉGICOS Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Los documentos presentados por el Hospital y las entrevistas personales elaboradas al personal y autoridades del Hospital del Niño demuestran que no se han determinado los planes estratégicos ni las políticas de funcionamiento que guíen las acciones y decisiones del personal a mediano y largo plazo.

Los planes estratégicos y las políticas de funcionamiento se constituyen en guías de acción que orientan al personal en la toma de decisiones al momento de desempeñar sus actividades propias de cada cargo y es obligatoria su elaboración de acuerdo a los sistemas de la Ley 1178.

La situación es ocasionada por la inexistencia de una unidad especializada en la formulación y actualización del Plan Estratégico Institucional.

Esta situación ocasiona confusión e incertidumbre en el personal durante el desarrollo de sus funciones y/o actividades ya que sus acciones no están orientadas al logro de planes estratégicos que tengan visión de crecimiento y desarrollo institucional.

4.2.6.6. DEFICIENTE MANEJO DE LA UNIDAD DE PERSONAL

La jefatura de personal desconoce las funciones específicas de la administración de recursos humanos ya que el personal no posee especialización en esta área.

La Unidad de Recursos Humanos de cualquier institución pública o privada, debe estar compuesto de personas con el perfil profesional del área de administración de empresas y específicamente con Formación en Recursos Humanos par el cumplimiento eficiente de sus funciones y la normativa legal vigente el país.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – DIAGNÓSTICO	GESTIÓN: 2006

La causa de la situación descrita es atribuible a la falta de claridad en las funciones y responsabilidad debido a la inexistencia de documentos organizacionales y administrativos que expresen por escrito las funciones y requisitos para los diferentes cargos de la Unidad de Personal del Hospital.

La presente situación ocasiona deficiente gestión de la Unidad de Personal e incumplimiento a la normativa legal vigente en el país para instituciones publicas ya que no se ha implantado el Sistema de Administración de Personal y sus diferentes subsistemas: Dotación, Evaluación del Desempeño, Capacitación, Movilidad Funcionaria y Registro de Personal que norma la Ley 11878 SAFCO, las actividades se las realiza empíricamente.

4.2.6.7. DEFICIENTE CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Dentro de la institución existe una deficiente utilización de herramientas y documentos administrativos, sobre todo en cargos medios y operativos del departamento administrativo financiero. Pese a que la Jefatura del Departamento de Administrativo – Financiero esta en la capacidad de dar capacitación directa e indirecta no existe buena predisposición de parte del personal administrativo con Item del SEDES,

Para el cumplimiento de los objetivos y normal funcionamiento de las actividades y servicios de una institución todo el personal debe utilizar los documentos organizacionales y administrativos existentes y capacitarse continuamente.

Esto surge debido a que la mayoría del personal con ITEM dentro de la institución posee pocos conocimientos y poca voluntad de aprender las diferentes técnicas y herramientas administrativas y más aun no quieren capacitarse porque piden que se les pague las horas que van asistir a los cursos de capacitación.

Esta situación causa pérdida de tiempo, dinero y eficacia en las funciones específicas de cada funcionario del hospital del Niño, retraso de informes y en muchos casos inexistencia de informes, ya que no se utilizan los instrumentos profesionales de acuerdo al cargo específico y sus conocimientos no se actualizan.

4.2.6.8. DEFICIENTE CLIMA ORGANIZACIONAL

Quebrantamiento (caos, problemas entre unidades y personas, egoísmo, chismes, Etc.) de relaciones intrapersonales sociales entre los servidores públicos del Hospital del Niño a todo nivel organizacional.

Las Instituciones publicas bolivianas están organizadas bajo un enfoque sistémico en el que los diferentes componentes tienen completa interacción, relacionamiento, y

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – DIAGNÓSTICO	GESTIÓN: 2006

funcionan de manera coordinada y armónica en busca de un propósito común, logrando al mismo tiempo un equilibrio de orden y organización.

El quebrantamiento de relaciones sociales en un sistema organizacional es causado por una falta de comunicación de los grupos formales e informales causando que los objetivos institucionales no se cumplan a cabalidad con un nivel de eficiencia óptimo.

La situación descrita produce un ambiente organizacional o clima organizacional en estado de desorden, conflictivo y con poca interacción social interna en el que se desconoce un objetivo y nadie se compromete con los demás para lograr de manera conjunta el crecimiento y desarrollo institucional.

4.2.6.9. DESCONOCIMIENTO PARCIAL Y TOTAL DE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS

Conocimiento parcial y en otros casos desconocimiento completo de manuales de organización y funciones, procesos y procedimientos, reglamento interno de personal, misión, visión, y objetivos generales del Hospital por parte de los servidores públicos exceptuando al Director del Hospital, Jefe del Departamento Administrativo – Financiero y el Jefe el Departamento de Cirugía Pediátrica.

Toda organización desarrollada bajo el enfoque sistémico de la Ley 1178 Safco y sus sistemas, mínimamente debe elaborar (en forma coordinada con representantes funcionales), difundir, implementar y actualizar por completo la misión y visión organizacionales, objetivos generales, departamentales, de gestión, manuales de organización y funciones, procesos y procedimientos, reglamento interno de personal y la Estructura organizacional. Esto optimizará el funcionamiento organizacional satisfaciendo las necesidades de los usuarios.

Esta situación se atribuye a la falta de una unidad especializada en la elaboración, difusión, implantación y actualización de instrumentos organizacionales en base a la normativa vigente en el país para instituciones públicas.

El desconocimiento de estos instrumentos organizacionales provoca pérdida de eficiencia ya que baja el buen desempeño de las actividades de los servidores públicos en la prestación de los servicios que brinda el Hospital como los mecanismos de coordinación y control, generación de información, duplicidad de funciones, desconocimientos de autoridades de línea y funcionales (quebrantamiento del principio de unidad de mando), atención médica y asistencial y dificulta la toma de decisiones por parte de las autoridades del Hospital.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – DIAGNÓSTICO	GESTIÓN: 2006

4.2.6.10. MALA DISTRIBUCIÓN DE INFRAESTRUCTURA, FALTA DE INSUMOS, EQUIPOS Y PERSONAL EN EL HOSPITAL

En el Hospital no se realiza una adecuada distribución y utilización de ambientes, existe carencia de insumos, equipos y personal para realizar las actividades médicas, asistenciales y administrativas.

Toda organización debe mantener un buen equilibrio, distribución de personal y uso racional de sus recursos para llevar adelante las actividades diarias, bajo el concepto de “adecuada división de trabajo” o balanceada carga de labores con una infraestructura, insumos, equipos adecuados a sus necesidades.

La causa de tal situación es el bajo presupuesto, que imposibilita la contratación de personal suficiente, compra de insumos y equipos suficientes para un eficiente desempeño de actividades en el Hospital. El Hospital del Niño es Público por cuanto es dependiente del Servicio Departamental de Salud de La Paz en lo relativo al personal y asignación de Ítems.

La carencia de Recursos humanos como único recurso dinámico, dificulta la evolución y mejoramiento de los sistemas organizacionales, la escasez de insumos y equipos dificultan una adecuada atención médica y asistencial a usuarios internos como externos.

4.2.6.11. INJERENCIA DEL SINDICATO EN LAS DECISIONES Y DESIGNACIONES DE PERSONAL

La mayoría de los servidores públicos pertenecen a sindicatos que respaldan sus derechos y velan por sus intereses laborales aunque estos disten del marco justo de la ley. La afiliación sindical va mas allá de recibir un respaldo humanitario y justo, ahora tales intenciones en su mayoría desembocan en la ambición negativa de obtener un trabajo casi perpetuo sin importar el desempeño laboral, ético y social.

El Estatuto del Funcionario Publico permite la creación de organismos denominados sindicatos que velen por derechos y causas justas en el marco laboral, ético, moral y social de todo servidor publico en su fuente de trabajo. El objeto de que todo servidor publico tenga el derecho de afiliarse a un sindicato es el de contar con un apoyo y respaldo ante situaciones injustas que se produzcan en el ámbito laboral.

El problema que causa la injerencia del sindicato muchas veces hace imposible el cumplimiento de los objetivos institucionales debido a que los cargos son ocupados por personal inadecuado por la poca preparación profesional.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	<i>TRABAJO DIRIGIDO – DIAGNÓSTICO</i>	GESTIÓN: 2006

La situación descrita provoca encubrimiento actos reñidos con la ética profesional, y ejerce presión en la designación de cargos. Lo que causa bajo rendimiento en las funciones de los servidores públicos.

4.2.6.12. INCUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA LEGAL VIGENTE

De acuerdo a datos de la encuesta y la entrevista realizada se constato que: el Sistema de Administración de Personal, Sistema de Tesorería, Sistema Presupuestos, de no están implantados de acuerdo a las Normas Básicas ya que sus actividades se las realiza empíricamente, los Sistema de Organización Administrativa, Sistema de Administración de Bienes y Servicios, Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada y el Sistema de Programación de Operaciones esta implementado a medias ya que los documentos que deben salir fruto de sus procesos se los realiza entre algunas autoridades simplemente para cumplir las normas vigentes.

Toda institución publica tiene la obligación de implantar los sistemas de administración y control gubernamental descritos en la Ley 1178 SAFCO y velar por el cumplimiento y actualización de los procesos descritos de acuerdo a directrices y lineamientos emanadas por el Ministerio de Hacienda.

La causa de la situación descrita es debido a: falta de personal especializado para cada subsistema, falta de compromiso de las Autoridades superiores (MAE) para implantar los sistemas de la Ley 1178 SAFCO.

El efecto que causa la situación son los bajos niveles de eficiencia del personal del Hospital lo que impide su crecimiento y desarrollo institucional. Además de las recomendaciones e informes realizadas por la Contraloría General de la Republica.

4.2.7. ANÁLISIS DE RECORRIDO

Para el presente trabajo de diseño y elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Administración de Personal para la implantación de dicho Sistema se ha realizado el análisis de recorrido en las unidades organizacionales involucradas en los procesos descritos en sus subsistemas lo cual evidenció lo siguiente:

- ☛ Para el diseño y elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos específicamente en la definición de los elementos como ser: Registros, formularios, insumos, tiempos, se analizó los artículos definidos en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, donde se establece los elementos que debe contener, para cada proceso, operación y procedimiento.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – DIAGNÓSTICO	GESTIÓN: 2006

- ☞ En la Unidad de Personal, se llevan adelante procesos, operaciones y procedimientos implícitos de manera empírica, los cuales no están organizados ni identificados en su denominación. Empero, algunas tareas están bien identificadas porque son conocidas por un gran porcentaje de los servidores públicos, los cuales no están plasmadas en un documento escrito que sirva como referencia secuencial y estándar a los funcionarios que no tienen conocimiento de ellas.
- ☞ Los recorridos que siguen las distintos procesos no siguen el flujo adecuado y no circulan en el tiempo previsto, por eso no llegan el tiempo oportuno, lo cual dificulta la toma de decisiones.
- ☞ Los flujos de documentos no están ordenados sistemáticamente y en muchos casos no tienen ninguna relación directa con el Sistema de Administración de Personal; los informes y documentos emergentes de las tareas elaboradas en la Gestión de Recursos Humanos no tienen bien definidos los destinatarios ni menos las tareas que cada servidor publico y/o autoridad debe realizar con ellos.
- ☞ El análisis de recorrido revelo que los funcionarios de la Unidad de Personal no realizaban su trabajo de manera eficiente, por falta de instrumentos administrativos y personal mínimos para desarrollar sus actividades eficazmente.

4.3. CONCLUSIONES

El diagnostico organizacional es una técnica a través de la cual se puede analizar la situación actual de la institución ya que el presente documento determino la situación interna actual del Hospital en cuanto a la estructura organizacional, diseño, principios administrativos y el grado de implantación del Sistema de Administración de Personal y otros sistemas descritos en la Ley 1178 SAFCO y el Reglamento General de Hospitales, con el fin de responder a los cambios del entorno, a través de esta técnica se pudo describir falencias, incoherencias e incompatibilidades que existan en el funcionamiento de la institución.

Esperamos que este documento cumpla las expectativas y requerimientos del nivel ejecutivo y mandos medios del Hospital; ayude a conocer la situación actual de la organización para un mejor funcionamiento del hospital.

Al finalizar el diagnostico se obtuvieron las siguientes conclusiones que a continuación se detallan dividido en dos secciones:

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – DIAGNÓSTICO	GESTIÓN: 2006

4.3.1. PRIMERA SECCIÓN

Que se debe asumir de manera urgente y pueden ser realizados como parte del convenio entre la Universidad Mayor de San Andrés y el Hospital del Niño “Dr. Ovidio Aliaga Uria” en los tiempos que dure el convenio.

- ☞ Rediseño de la Estructura Organizacional. (Organigrama)
- ☞ Diseño y Elaboración del Manual de Descripción de Cargos
- ☞ Elaboración del Plan Estratégico Institucional.
- ☞ Elaboración y diseño de Sistemas de Información y Control.
- ☞ Implantación del Sistema de Administración de Personal.
- ☞ Actualización de Procesos y Procedimientos.

4.3.2. SEGUNDA SECCIÓN

La segunda sección debe ser asumida por una consultora o por las autoridades del mismo hospital.

- ☞ Capacitación del Jefe de Personal en Administración de Recursos Humanos.
- ☞ Capacitación de los funcionarios en las normas básicas de la Ley 1178 SAFCO.
- ☞ Realización de Evaluación de Desempeño.
- ☞ Elaboración de un análisis de requerimientos, para redistribuir o incrementar el personal del Hospital.
- ☞ Análisis de instalaciones y espacios requeridos para cada Unidad para proceder a su redistribución a cada unidad.
- ☞ Diseño de planes y programas para la interrelación y mejora de las relaciones laborales.
- ☞ Diseño de programas que mejoren la motivación de los empleados.
- ☞ Socialización de Visión, Misión, Objetivos, Políticas,
- ☞ Actualización del Manual de Organización y Funciones
- ☞ Actualización de Reglamentos y otros documentos que incrementen los niveles de eficiencia y eficacia.

4.4. RECOMENDACIONES

- a) Se recomienda que la función de diseño y actualización de documentos administrativos lo realice la unidad de Planificación con el fin de brindar apoyo estratégico y de consolidación de normas y procedimientos. (Ref. Punto 5.2.6.1.)

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – DIAGNÓSTICO	GESTIÓN: 2006

- b) Se recomienda actualizar el manual de organización y funciones de tal forma que describa todas las funciones de los departamentos y unidades en actual funcionamiento. (Ref. Punto 5.2.6.2.)
- c) Se recomienda al Hospital instruya la elaboración del Manual de Puestos y la socialización de los mismos teniendo en cuenta la misión y visión del Hospital que contengan las siguientes características: Título del Manual, dependencia, dependientes, naturaleza del cargo, funciones genéricas, funciones específicas y requisitos para el cargo dentro de los próximos seis meses. (Ref. Punto 5.2.6.3.)
- d) El hospital debe implantar prácticas de evaluación del desempeño de las diferentes unidades administrativas financieras y buscar los canales necesarios para la capacitación y asesoramiento para los mandos intermedios de las diferentes Unidades del Departamento Administrativo Financiero, para que la administradora cumpla con las funciones inherentes a su cargo, esto permitirá el crecimiento y desarrollo de la Institución. (Ref. Punto 5.2.6.4.)
- e) Se recomienda al nivel Normativo como al nivel Ejecutivo instruir la elaboración del Plan Estratégico Institucional y políticas de funcionamiento como un documento que servirá para orientar la adecuada toma de decisiones de parte del personal del Hospital con el fin de lograr el crecimiento y desarrollo institucional. (Ref. Punto 5.2.6.5.)
- f) Se recomienda que el Hospital Institucionalizar los cargos operativos de la Unidad de Personal para que estos sean ocupados por el personal profesional adecuado dentro del marco de las leyes y Normas emitidas en el país de manera integral con la participación del Sindicato del Hospital del Niño con el fin de cumplir en el menor tiempo posible con lo establecido en la normativa del sector público. (Ref. Punto 5.2.6.6.)
- g) Recomendamos la realización de la Evaluación del Desempeño en el marco de la normativa vigente en el país, posteriormente con los resultados de la evaluación de desempeño crear cronogramas de capacitación del personal que así sea necesario con autoridades internas como con instituciones externas con el fin de elevar la productividad y eficiencia en la atención de los servicios del hospital a fin de no retrasar el crecimiento y desarrollo institucional. (Ref. Punto 5.2.6.7.)
- h) Ante el presente panorama es necesario y de suma importancia la creación de comunicación y difusión de información propositiva de manera ascendente, descendente y horizontal en toda la estructura organizacional del Hospital, además se debe organizar eventos que ayuden a confraternizar entre los grupos informales y lograr un ambiente de cooperación y solidaridad adecuada. (Ref. Punto 5.2.6.8.)

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – DIAGNÓSTICO	GESTIÓN: 2006

- i) Recomendamos a las autoridades del Hospital una vez actualizados los documentos organizacionales proceder con su socialización a través de talleres, seminarios y entrega física de los documentos a todo el personal del Hospital. (Ref. Punto 5.2.6.9.)
- j) Dentro de una organización ninguna unidad es más importante que otra por lo tanto se recomienda que el Hospital primero elabore una estrategia de redistribución de ambientes a las unidades que así lo necesitan de acuerdo a sus actividades, segundo generar más recursos propios para poder contratar mayor personal especializado sobre todo en el área administrativa – financiera y por ultimo gestionar con organismos internacionales la donación de equipos médicos y no médicos para un eficiente cumplimiento y atención de los diferentes servicios que presta actualmente el Hospital. (Ref. Punto 5.2.6.10.)
- k) Para que el hospital evite estas situaciones, se recomienda implementar un mecanismo de control que evalúe el grado de conocimiento de todos sus funcionarios afiliados o no a sindicatos sobre leyes de funcionarios públicos, ley del trabajo, ley 1178 SAFCO, Instrumentos administrativos financieros inherentes a su cargo. Así esta organización no será victima de irresponsabilidades, explotación y bajo desempeño laboral. (Ref. Punto 5.2.6.11.)
- l) Se recomienda implantar completamente todos los Sistemas y Subsistemas de la Ley 1178 SAFCO, mediante la suscripción de convenios interinstitucionales entre el Sistema Universitario local y el Hospital del Niño “Dr. Ovidio Aliaga U.” para poder agilizar la atención de los usuarios y pacientes, brindar información veraz, clara y oportuna en base a los procesos y procedimientos de cada sistema y así de esta manera cumplir con las recomendaciones de la Contraloría General de la Republica. (Ref. Punto 5.2.6.12.)

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – PROPUESTA	GESTIÓN: 2006

Capítulo V

PROPUESTA

5.1. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo surgió como consecuencia de los resultados en base al análisis retrospectivo y análisis de recorrido realizado en el Hospital del Niño, por lo cual se planteó la propuesta de elaboración del Rediseño de la Estructura Organizacional y la Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Administración de Personal para su posterior implantación en base a la normativa de la Ley 1178 SAFCO.

En primer lugar la propuesta de una nueva Estructura Organizacional posibilitará tener áreas organizacionales más funcionales que logran agilizar los servicios que presta a la Sociedad y en segundo lugar la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Administración de Personal, pretende regular y guiar los pasos que deben seguir los servidores públicos del Hospital del Niño, para un mejor desarrollo de las funciones, actividades, establecimiento de tiempos para cada tarea, fechas límite de entrega de formularios y unidades responsables de cada procedimiento con el fin de mejorar la gestión de Recursos Humanos.

5.2. OBJETIVO

El objetivo de las propuestas planteadas fueron: Reformular la Estructura Organizacional, diseñar y elaborar el Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Administración de Personal, busca simplificar y optimizar las tareas y actividades del personal ya establecido así como del personal de nueva incorporación.

5.3. ALCANCE

Las presentes propuestas de Rediseño de la Estructura Organizacional y el diseño y Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos para el Sistema de Administración de Personal del Hospital del Niño abarcarán todas las áreas funcionales del Hospital, ya que los mismos son de uso de todo el personal. La difusión y socialización de los presentes instrumentos estarán a cargo del Director, del Administrador, la unidad de Planificación y la Unidad de Personal de Hospital.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – PROPUESTA	GESTIÓN: 2006

5.4. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA

Nuestras propuestas de Rediseño de la Estructura Organizacional y Manual de Procesos y Procedimientos para el Sistema de Administración de Personal, por realizarse en una entidad pública como es el Hospital del Niño, necesariamente debe basarse en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa y las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal de la Ley 1178.

5.4.1. REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Los siguientes puntos detallan las etapas que se siguieron para la reestructuración de la Estructura Organizacional.

5.4.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS DEL HOSPITAL Y DE LAS NECESIDADES DE SERVICIOS.

Se identificarán los usuarios del Hospital y sus necesidades, de acuerdo con el ámbito de competencia establecido en el instrumento jurídico de su creación, las disposiciones legales relacionadas y los objetivos de gestión establecidos en su Programa de Operaciones Anual.

5.4.1.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS Y/O BIENES QUE SATISFACEN ESTAS NECESIDADES.

Se identificará los servicios y/o bienes que proporciona el Hospital, priorizándolos según criterios institucionales de acuerdo a su Plan Estratégico.

5.4.1.3. DISEÑO DE LOS PROCESOS PARA LA PRODUCCIÓN DE LOS SERVICIOS Y/O BIENES, SUS RESULTADOS E INDICADORES.

Se identificarán y establecerán los procesos del Hospital por los cuales se generan los servicios y/o bienes para los usuarios internos y externos. El diseño de los procesos será formalizado en el Manual de Procesos que fue elaborado paralelamente por otro grupo dual de trabajo.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – PROPUESTA	GESTIÓN: 2006

5.4.1.4. IDENTIFICACIÓN Y CONFORMACIÓN DE DEPARTAMENTOS Y UNIDADES ORGANIZACIONALES QUE LLEVARÁN A CABO LAS OPERACIONES ESPECIFICANDO SU ÁMBITO DE COMPETENCIA.

Una vez definidos los usuarios, los servicios y/o bienes y los procesos del Hospital, se identificarán y conformarán en base a estos, las unidades organizacionales.

Posteriormente, se conformarán los departamentos agrupando unidades que requieren estar relacionadas entre sí, y se determinará su ámbito de competencia.

5.4.1.5. DETERMINACIÓN DEL TIPO Y GRADO DE AUTORIDAD DE LAS UNIDADES, Y SU UBICACIÓN EN LOS NIVELES JERÁRQUICOS.

Se establecerán los siguientes niveles jerárquicos:

- a) Nivel directivo en el cual se establecen los objetivos, políticas y las estrategias de la entidad.
- b) Nivel ejecutivo, en el cual se aplican las políticas y se toman las decisiones para el funcionamiento de la entidad de acuerdo con los lineamientos definidos en el nivel directivo.
- c) Nivel Operativo, donde se ejecutan las operaciones de la entidad.

5.4.1.6. ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y DEPENDENCIA JERÁRQUICA

A las unidades organizacionales se les proporcionará la autoridad lineal y/o funcional necesaria para la ejecución de las operaciones asignadas, en relación a su jerarquía.

Se definirá la dependencia jerárquica de la unidad en función a la especialización y desagregación de las operaciones.

5.4.1.7. CLASIFICACIÓN DE UNIDADES ORGANIZACIONALES

Las unidades organizacionales deberán clasificarse en:

- a) Sustantivas, cuyas funciones contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- b) Administrativas, cuyas funciones contribuyen indirectamente al cumplimiento de los objetivos de la entidad y prestan servicios a las unidades sustantivas para su funcionamiento.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – PROPUESTA	GESTIÓN: 2006

- c) De asesoramiento, cumplen funciones de carácter consultivo y no ejercen autoridad lineal sobre las demás unidades.

5.4.1.8. ALCANCE DE CONTROL

Con el fin de lograr un eficiente alcance de control, el número de unidades y equipos de trabajo dependientes de otras unidades organizacionales, deberá tener una dimensión que no diluya la capacidad de dirección.

5.4.1.9. DEFINICIÓN DE LOS CANALES Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

Se definirán los canales de comunicación descendente, ascendente y cruzada y sus respectivos medios de comunicación, considerando lo siguiente:

- a) La cadena de mando en la comunicación descendente y ascendente.
- b) El tipo de información que se transmitirá regularmente.
- c) La frecuencia y fluidez de la información.
- d) El alcance y cobertura del medio de comunicación.

5.4.1.10. DETERMINACIÓN DE LAS INSTANCIAS DE COORDINACIÓN INTERNA.

Las instancias de coordinación interna, deberán organizarse para el tratamiento de asuntos de competencia compartida entre unidades, que no pudieran resolverse a través de gestiones directas. Toda relación directa y necesaria de coordinación, será estipulada como función específica de cada unidad.

Estas instancias de coordinación, podrán denominarse comités, consejos comisiones. Contarán con un instrumento legal de creación que establecerá:

- a) El objetivo de la instancia de coordinación.
- b) Las funciones específicas.
- c) La unidad encargada de la instancia.
- d) El carácter temporal o permanente.
- e) La periodicidad de las sesiones.

5.4.1.11. DEFINICIÓN DE LOS TIPOS E INSTANCIAS DE RELACIÓN INTERINSTITUCIONAL.

Los tipos de relacionamiento interinstitucional que puede tener la entidad son: de tuición, de relación funcional y de complementación.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – PROPUESTA	GESTIÓN: 2006

Se determinarán las obligaciones emergentes y la instrumentación necesaria para establecer esta interrelación.

- a) (Formalización de las instancias de relación interinstitucional). Para el tratamiento de asuntos de competencia, compartida entre entidades que no pudieran resolverse a través de gestiones directas, se organizará instancias de relación interinstitucional, formalizadas mediante instrumento legal o convenio interinstitucional.
- b) (Duplicidad de objetivos, y funciones interinstitucionales). Cuando una entidad identifique la duplicidad de objetivos y funciones con otra, la máxima autoridad ejecutiva elevará esta situación a la autoridad en grado superior, con competencia, para que la considere, dirima o resuelva.

5.4.1.12. ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

El rediseño organizacional se formalizará en los siguientes documentos, aprobados mediante resolución interna pertinente:

- a) Manual de Organización y Funciones que incluirá:
 - ☞ Las disposiciones legales que regulan la estructura.
 - ☞ Los objetivos institucionales.
 - ☞ El organigrama.

Para mostrar el rediseño de la Estructura Organizacional se muestra en la parte de anexos el organigrama propuesto para el Hospital del Niño, así como los organigramas por áreas funcionales. (Anexo 3)

5.4.2. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Luego del análisis organizacional y reuniones con el personal, jefes de Departamentos, Jefes de Unidad surgió la necesidad de reformular la estructura organizacional de la institución para optimizar su uso tanto para usuarios internos como externos.

La estructura organizacional de la institución se puede apreciar en la Ilustración 1 mientras que la nueva estructura organizacional propuesta se puede apreciar en la Ilustración 2. A continuación se detalla un análisis comparativo con los cambios planteados como parte del trabajo dirigido.

Se decidió eliminar el Departamento de Pediatría Ambulatoria, crear el Departamento de Urgencias Pediátricas y trasladar las Unidades del departamento de Pediatría

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	<i>TRABAJO DIRIGIDO – PROPUESTA</i>	GESTIÓN: 2006

Ambulatoria a otros departamentos según la especialidad: la Unidad de Odontología se traslado al Departamento de Cirugía Pediátrica bajo dependencia de la Unidad de Consulta Externa y Hospitalización de Cirugía Maxilofacial y Ortodoncia, la Unidad de Psicología se traslado bajo dependencia de la Unidad de Especialidades Pediátricas en el Departamento de Medicina Pediátrica.

Tomando el mismo criterio se traslado la Unidad de Terapia Intensiva que pertenecía al Departamento de Servicios Complementarios de Diagnostico y Tratamiento al Departamento de Medicina Pediátrica y la Unidad de Anestesiología y la Unidad de Quirófano, esterilización y suministros tuvieron que fusionarse por ser de la misma especialidad y pasar a depender del Departamento de Cirugía Pediátrica;

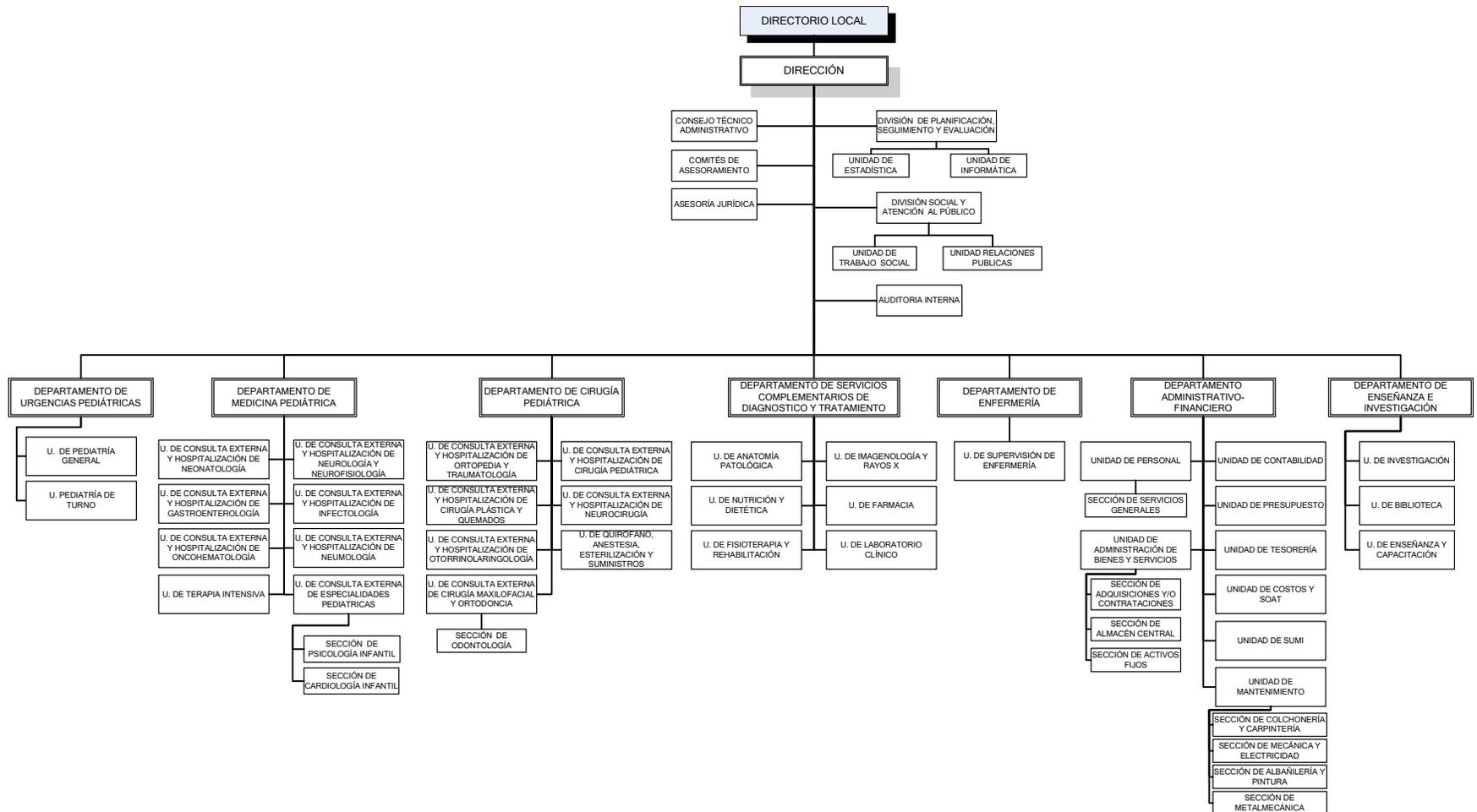
También se vio la necesidad de reestructurar el Departamento Administrativo Financiero para que sus unidades dependientes cumplan con la normativa estatal. Se creo la Unidad de Administración de Bienes y Servicios que comprende la sección de Adquisiciones y/o Contrataciones, Sección de Almacén Central y la Sección de Activos Fijos.

La unidad de presupuestos se creó ya que no existía en el hospital ninguna unidad que se responsabilizara por elaborar el presupuesto de la institución, controlar la ejecución presupuestaria, ni los cambios en el POA institucional y el presupuesto. Con respecto a la Unidad de Mantenimiento se crearon las siguientes secciones: Sección de Colchonería y Carpintería, Sección de Albañilería Sección de Mecánica y Electricidad y Sección de Metalmecánica.

Para apreciar en más detalle los cambios realizados a los diferentes Departamentos referirse al Anexo 3.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – PROPUESTA	GESTIÓN: 2006

Ilustración 2: Propuesta Organigrama Organizacional



Fuente: Organigrama del Hospital del Niño “Dr. Ovidio Aliaga U.” Propuesta Mayo de 2006.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – PROPUESTA	GESTIÓN: 2006

5.4.3. DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Los siguientes puntos detallan los pasos que se siguieron para el diseño y la Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos para el Sistema de Administración de Personal que incluyen:

5.4.4. DISEÑO DEL FORMATO DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Se evaluó, fundamentalmente:

- a) la calidad de los servicios y/o bienes proporcionados a los usuarios,
- b) la efectividad de los procesos
- c) la rapidez de respuesta de la estructura organizacional frente a los cambios internos y externos.

Se procedió al diseño de los procesos en forma general y de procedimientos, de acuerdo con los requerimientos del Hospital.

- a) Los procesos descritos a nivel general, siguieron las etapas determinadas en el capítulo de Determinación de Operaciones de las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones.
- b) Los procesos seleccionados para ser descritos hasta el nivel de procedimientos, seguirán, al menos, las siguientes etapas:
 - ☞ Ordenamiento lógico y secuencial de las tareas necesarias para llevar a cabo la operación.
 - ☞ Identificación de los insumos que requieren los procedimientos y sus especificaciones.
 - ☞ Identificación de la unidad responsable de la ejecución de cada tarea.
 - ☞ Descripción de los registros, formularios u otros impresos a utilizar.
 - ☞ Identificación de los resultados verificables.
- c) Es importante resaltar que los diagramas de flujo son de formato tabular o panorámico.

5.4.4.1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

A continuación se detalla el contenido del Manual de Procesos y Procedimientos para el Sistema de Administración de Personal:

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – PROPUESTA	GESTIÓN: 2006

- a) Carátula. Debe contener el nombre del Hospital del Niño “Dr. Ovidio Aliaga U.”, Escudo de del Departamento de La Paz, logotipo del Hospital, título del manual, Versión del manual, Autores de la Supervisión y Elaboración, lugar y fecha de elaboración del Manual en la parte inferior.
- b) Presentación: Se hará una exposición sobre el documento, su objetivo, contenido, a quién va dirigido, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización.
- c) Consideraciones Generales: Describe brevemente la reseña histórica del hospital, la Misión y visión del Hospital y los objetivos que busca el presente manual.
- d) Marco Legal: Describiendo las disposiciones normativas que regulan el funcionamiento del Hospital y la implantación de los procesos, operaciones y procedimientos del presente manual.
- e) Índice: En el cual se presentará de manera resumida y ordenada los elementos del manual.
- f) Terminología de Apoyo: Muestra una lista de conceptos y definiciones de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración del manual de procesos y procedimientos, que servirá de apoyo para su uso o consulta de los servidores y funcionarios públicos.
- g) Bibliografía: Muestra una lista de libros y autores donde se encuentra más detalladamente los conceptos y procedimientos administrativos para la elaboración del manual de procesos y procedimientos.

5.4.4.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

Para mostrar el manual de procesos propuesto para el Hospital del Niño, se identifica en la parte de anexos un formulario el cual esta constituido por dos partes: (Anexo 4)

a) Parte Descriptiva

- ☞ Logotipo de la Institución Supervisora o el escudo del Departamento al que Pertenece; en la parte superior izquierda se colocara el logotipo de la Institución de la que depende jerárquicamente la Institución.
- ☞ Logotipo del Hospital; en la parte superior izquierda se colocara el logotipo de la Institución.
- ☞ Denominación de las Instituciones; en la parte superior central se colocaran el nombre de la Institución a la que pertenece la Institución, el nombre de la Institución y la denominación del Manual.
- ☞ Datos de Elaboración; en la parte inferior derecha se colocara el nombre de la Institución y los autores que elaboraron el manual y en la parte inferior izquierda se colocara el lugar, fecha de elaboración y el Numero de Página correlativo.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – PROPUESTA	GESTIÓN: 2006

b) Cuerpo del Documento:

- ☞ Código: Se consignara el código correlativo del manual, proceso y procedimiento respectivo del Hospital, pudiendo ser este alfanumérico.
- ☞ Instancia Organizacional Responsable del Proceso; Nombrar la Unidad Organizacional responsable de la ejecución, control, evaluación y mejoramiento del proceso.
- ☞ Denominación del Proceso: Señalar el nombre que identifica al proceso.
- ☞ Objetivo del Proceso: Explicar brevemente que se busca con el proceso, incluyendo los objetivos de los procedimientos que componen el proceso de manera sintética y clara.
- ☞ Nombre de las operaciones que componen el proceso: Se consigna el número y denominación de todas las operaciones que componen el proceso.
- ☞ Insumos: Mencionar en orden de importancia los insumos normativos e instrumentos administrativos que son necesarios para realizar los procesos.
- ☞ Instancias Organizacionales que intervienen en el Proceso: Enumerar los departamentos o unidades organizacionales que intervienen en el proceso.
- ☞ Registros, Formularios e Impresos a Utilizar: Indicar todos los registros, formularios e impresos que utilizara el proceso. Los cuales se los encontrara en la parte de Anexos del Documento.
- ☞ Salidas que genera el Proceso: Indicar los instrumentos administrativos que genera el proceso.
- ☞ Datos referenciales; se consignaran la versión, fecha de aprobación y la fecha de modificación si correspondiera.

5.4.4.3. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

Para mostrar el manual de procedimientos propuesto para el Hospital del Niño, en la sección anexos, se identifica y sistematiza el contenido de cada operación en un formulario el cual esta constituido por dos partes: (Anexo 5)

a) Parte Descriptiva

- ☞ Logotipo de la Institución Supervisora o el escudo del Departamento al que Pertenece; en la parte superior izquierda se colocara el logotipo de la Institución de la que depende jerárquicamente la Institución.
- ☞ Logotipo del Hospital; en la parte superior izquierda se colocara el logotipo de la Institución.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – PROPUESTA	GESTIÓN: 2006

- ☞ Denominación de las Instituciones; en la parte superior central se colocaran el nombre de la Institución a la que pertenece la Institución, el nombre de la Institución y la denominación del Manual.
- ☞ Datos de Elaboración; en la parte inferior derecha se colocara el nombre de la Institución y los autores que elaboraron el manual y en la parte inferior izquierda se colocara el lugar, fecha de elaboración y el Numero de Página correlativo.

b) Cuerpo del Documento:

- ☞ Código: Se consignara el código correlativo del manual, proceso y procedimiento respectivo del Hospital, pudiendo ser este alfanumérico.
- ☞ Instancia Organizacional Responsable del Proceso; Nombrar la Unidad Organizacional responsable de la ejecución y mejoramiento del procedimiento.
- ☞ Denominación del Subsistema: Indicar a que subsistema pertenece el procedimiento.
- ☞ Denominación del Procedimiento: Señalar el nombre que identifica al procedimiento.
- ☞ Objetivo del Procedimiento: Explicar brevemente de manera sintética y clara que se persigue con el procedimiento.
- ☞ Insumos: Mencionar los instrumentos administrativos que son necesarios para realizar los procedimientos.
- ☞ Operatoria: Se debe describir de forma detallada las tareas y actividades a ser realizadas.
 - Número de Etapa
 - Descripción de la tarea, mencionando los documentos o formularios que requiere o genera.
 - Instrumento, que Instrumento administrativo se va ha utilizar en la actividad.
 - Plazo, tiempo de ejecución de la actividad
 - Responsable, persona o instancia organizacional responsable de la actividad.
- ☞ Salidas que genera el Proceso: Indicar los resultados administrativos que genera el procedimiento o el resultado final de los mismos.
- ☞ Tiempo de Ejecución: Establecer el tiempo promedio que tarda en realizar las actividades del procedimiento.
- ☞ Datos referenciales; se consignaran la versión, fecha de aprobación y la fecha de modificación si correspondiera.
- ☞ Flujogramas: Representación grafica de la operatoria del procedimiento en el cual se utilizara la simbología convencional establecida en la propuesta para diseñar los Diagramas de Flujo.



Capítulo VI

ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN

6.1. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo describe la estrategia de implantación de la propuesta realizada como parte del Trabajo Dirigido “Revisión y Reformulación de Organización y de los Procesos y Procedimientos del Sistema de Administración de Personal para su implantación en el Hospital del Niño - Dr. Ovidio Aliaga U.” con el fin de operativizar dichas propuestas elaboradas de acuerdo a lo establecido en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa de la Ley 1178 SAFCO.

A continuación se detalla la estrategia de implantación que lograra regular y optimizar las actividades del personal, pero para ello se requiere la utilización y aplicación de los instrumentos administrativos además participación de todo el personal del Hospital.

6.2. OBJETIVO

El objetivo principal de la Reformulación de la Estructura Organizacional y la implantación del Manual Procesos y Procedimientos del Sistema de Administración de personal, es el de otorgar a la institución herramientas administrativas necesarias para optimizar las actividades del personal y cumplir con lo establecido en la Ley 1178 SAFCO.

6.3. ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN

La estrategia para implantar la Reformulación de la Estructura Organizacional y el Manual Procesos y Procedimientos del Sistema de Administración de personal en el Hospital del Niño “Dr. Ovidio Aliaga U.” define el camino y especifica la metodología utilizar. Se utilizara para la implantación el **método gradual**, empezando en áreas seleccionadas de acuerdo a varios factores. Dichas área tienen que ser representativas de la institución, además tienen que mostrar convencimiento por parte de las autoridades y funcionarios de dichos departamentos o unidades organizacionales mostrando un compromiso por el cambio. Posteriormente se procederá a implantar en el resto de los departamentos y unidades del Hospital.

Para la correcta implantación de la Reformulación de la Estructura Organizacional y el Sistema de Administración de Personal se tiene que contar con todos los manuales definidos por las Normas Básicas del Sistema de Organización

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN	GESTIÓN: 2006

Administrativa, las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y el Reglamento General de Hospitales que son: el Manual de Organización y Funciones, el Manual de Descripción de Cargos y el Manuales de Procesos y Procedimientos. La Nueva estructura organizacional y el Manual de Procesos y procedimientos del Sistema de Administración de Personal fue elaborado como parte de este Trabajo Dirigido teniendo en cuenta las conclusiones que surgieron del diagnóstico efectuado.

Además se actualizó el Manual de Organización y Funciones, se elaboró el Manual de Descripción de Cargos, se actualizó en medio informático los datos de todo el personal y se creó una base de datos informática que podrá ser utilizada por el sistema informático de la institución y además servirá como base para los formularios digitales que utilizará como parte del Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Administración de Personal (en la sección de anexos se muestra los formularios utilizados para tal fin); se decidió diseñar los formularios de manera digital debido a que el Hospital del Niño “Dr. Ovidio Aliaga U.” mediante un programa de cooperación con Medicus-Mundi de España actualmente está instalando una moderna infraestructura de red informática mediante una nueva base de datos conocida como SIAF. Dicha base de datos puede albergar toda la información del personal de la institución, de esta forma, los formularios pueden utilizar la información ya almacenada en el sistema y adquirir la información necesaria del funcionario de forma que la mayoría de los procesos y procedimientos respecto a la administración del personal puedan ser elaborados de manera más rápida y eficiente.

6.4. PLAN DE IMPLANTACIÓN

Para la correcta implantación e implementación del Sistema de Administración de Personal dentro del Hospital del Niño “Dr. Ovidio Aliaga U.” es necesario que el Hospital coordine la implantación completa de los Sistemas de Programación de Operaciones, Organización Administrativa y Presupuesto, ya que se precisa que estén desarrollados e implantados correctamente debido a que el Sistema de Administración de Personal se interrelaciona de la siguiente manera:

- a) Sistema de Programación de Operaciones. Define la demanda de personal necesario para el cumplimiento de los objetivos institucionales, constituyéndose en el sustento del Subsistema de Dotación de Personal.
- b) Sistema de Organización Administrativa. Permite la identificación de las unidades organizacionales de una entidad, su jerarquía, funciones y competencias.
- c) Sistema de Presupuesto. Prevé los montos y fuentes de los recursos financieros que, en el marco de la política salarial del Estado, leyes sociales y

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN	GESTIÓN: 2006

políticas institucionales, son destinados a la remuneración de los servidores de la entidad, así como a la ejecución de programas de capacitación.

A continuación se detalla las etapas a desarrollarse para la implantación de la nueva estructura organizacional y el Manual de Procesos y Procedimientos:

6.4.1. APROBACIÓN DE LA REFORMULACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

El primer paso para realizar la estrategia de implantación se iniciara en la aprobación del instrumento mediante una Resolución Administrativa emanada por las autoridades pertinentes.

6.4.2. RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS NECESARIOS

Los recursos humanos necesarios para la correcta implantación de la nueva Estructura Organizacional y el Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Administración de Personal, es necesario transferir del mismo Hospital o contratar una persona capacitada en el área de Administración de Recursos Humanos para la Unidad de Personal para así asignar dentro de la Unidad de Personal a cada miembro de la Unidad responsabilidades de cada subsistema de la S.A.P.:

- ☞ Responsable del Subsistema de Dotación de Personal
- ☞ Responsable del Subsistema de Evaluación del Desempeño
- ☞ Responsable del Subsistema de Movilidad de Personal
- ☞ Responsable del Subsistema de Capacitación Productiva
- ☞ Responsable del Subsistema de Registro

Cabe aclarar, que dicha enumeración es al sólo efecto de brindar una orientación con relación a los recursos humanos que deberán procurarse para implementar el Sistema de Administración de Personal de manera eficiente. Se sugiere que la persona contratada sea profesional de Administración de Empresas

Una vez contratado el personal necesario es necesario ampliar o trasladar las instalaciones de la Unidad de Personal para el correcto funcionamiento de la misma.

6.4.3. RESPONSABLES DE LA IMPLANTACIÓN

La unidad responsable para la implantación del Sistema de Administración de Personal es la Unidad de Personal dependiente del Departamento Administrativo

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN	GESTIÓN: 2006

Financiero. Esta unidad será la encargada de implantar en su totalidad los subsistemas de dotación, movilidad y registro de personal y los otros subsistemas y la nueva Estructura Organizacional se los implantará con la coordinación con el Director, la Planificadora del Hospital y los seis Jefes de Departamento.

6.4.4. PROGRAMA DE DIFUSIÓN, ORIENTACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y/O CAPACITACIÓN A RESPONSABLES Y FUNCIONARIOS INVOLUCRADOS

Luego de asignar responsables para la implantación de la nueva Estructura Organizacional y el Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Administración de Personal (Elaborados como parte del trabajo Dirigido) es necesario la difusión de estos instrumentos organizacionales así como del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Descripción de Cargos (trabajo extra elaborado) para que los funcionarios tengan conocimiento de los diferentes cargos dentro de la institución y sus respectivas atribuciones y obligaciones

Posteriormente es necesario llevar a cabo una orientación, a la Unidad de Personal para aclarar los procesos y tareas que se llevaran a cabo para implantar el sistema de administración de personal en la institución. La unidad de personal ya lleva a cabo dos de los subsistemas como ser el Subsistema de Registro y el de Movilidad pero es necesario aclarar las funciones faltantes dentro de cada subsistema que no se llevan a cabo así como los subsistemas no implantados.

Finalmente una vez capacitado los Funcionarios de la Unidad de Personal, se llevara a cabo, por parte de la Unidad de Personal, una capacitación y adiestramientos a cada Jefe de Departamento, Jefe de Unidad y cada servidor publico del Hospital.

6.4.5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

A continuación se propone un cronograma de actividades para la implantación del Rediseño Organizacional y el Manual de Procesos y Procedimientos:

El plazo mínimo necesario, para implantar la nueva Estructura Organizacional y el Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Administración de Personal dentro de la institución en los aspectos que hacen a los diferentes subsistemas (esto es, la puesta en marcha de los diferentes subsistemas Dotación de Personal, Evaluación de Desempeño, Movilidad de Personal, Capacitación Productiva y Registro), es de 6 meses. Si se entiende que la compatibilización, aprobación y socialización de la Nueva estructura Organizacional tomara 2 meses, la difusión, orientación, adiestramiento y/o capacitación, parametrización y migración de datos para el funcionamiento del Sistema de Administración de Personal tardaría 2 meses y 1 mes para corregir falencias y monitoreo; tendría, entonces, esta estrategia de

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	<i>TRABAJO DIRIGIDO – ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN</i>	GESTIÓN: 2006

implantación debe iniciarse a más tardar el primer día hábil de Agosto de la presente gestión, de modo que se pueda cumplir con los tiempos indispensables de implantación.

Uno de los factores decisivos para la implantación en medio informático del SAP es la finalización de la implantación del sistema informático SIAF en el Hospital del Niño “Dr. Ovidio Aliaga U.”. Hasta la fecha presente dicho sistema no ha sido implantado en su totalidad en la institución. Varios factores han impedido la implantación del sistema de acuerdo a la fecha programada. Sin embargo el Sistema de Administración de Personal no es dependiente de dicho sistema y puede ser implantado de forma tradicional.

Cabe aclarar que algunos procesos ya han sido realizados como parte del trabajo dirigido, la parametrización y migración de datos ya fue realizada y se va actualizando periódicamente por parte del personal de la Unidad de Personal (Anexo 6).



Capítulo VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Gracias al trabajo dirigido realizado en la institución en la actualidad el Hospital del Niño “Dr. Ovidio Aliaga U.” cuenta con todas las herramientas necesarias para la correcta aplicación de la normas legales vigentes y así optimizar las actividades y servicios que presta el Hospital.

7.1. CONCLUSIONES

Una vez concluido el trabajo dirigido se llegó a las siguientes conclusiones:

- a) La nueva Estructura Organizacional de la Institución refleja todas las unidades existentes evitando la duplicidad de funciones ya que fueron revisados y reformulados toda la Estructura Organizacional del Hospital del Niño, con la ayuda de los Jefes de Departamento del Hospital, para hacer más eficiente el funcionamiento de los servicios que presta el Hospital.
- b) La Institución cuenta con organigramas por áreas funcionales y el Manual de Descripción de Cargos para cumplir con el Reglamento General de Hospitales Art. 32. con el fin de reflejar los cargos existentes en cada departamento y delimitar sus funciones y responsabilidades.
- c) La implantación del Sistema de Administración de Personal será posible ya que el Hospital, gracias a este Trabajo Dirigido, cuenta con el Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Administración de Personal y sus respectivos Formularios para cada subsistema según sea necesario.
- d) El file de cada funcionario activo del Hospital fue actualizado para su incorporación en el Sistema de Información Administrativo Financiero (SIAF) discerniendo los funcionarios con Item, contrato y otros que perciben sueldos y salarios en la Institución.
- e) Los Documentos y herramientas administrativas elaborados y actualizados, como parte del Trabajo Dirigido fueron validados por autoridades del Hospital del Niño “Dr. Ovidio Aliaga U.”

Finalizado el trabajo dirigido, el Hospital del Niño cuenta con las herramientas administrativas necesarias así mejorar su gestión Institucional y el cumplimiento de la normativa estatal señaladas en los artículos 3° y 4° de la Ley N° 1178 de

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	<i>TRABAJO DIRIGIDO – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	GESTIÓN: 2006

Administración y Control Gubernamentales, el artículo 3° de la Ley N° 2027 Estatuto del Funcionario Público y Ley N°2104 Modificatoria a la Ley N° 2027 y el art. N° 32 y 38 del Reglamento General de Hospitales aprobado con Resolución Ministerial del 20 de Diciembre de 2004 de cumplimiento obligatorio para hospitales de Segundo y Tercer Nivel.

7.2. RECOMENDACIONES

Para una buena implantación de la propuesta de la Nueva Estructura Organizacional y el Sistema de Administración de Personal en el Hospital del Niño se recomienda:

- a) El hospital de Niño en su proceso de modernización y acreditación institucional está atravesando por varios cambios organizacionales para cumplir con sus objetivos propuestos. Es recomendable implantar la propuesta del Trabajo Dirigido en todas sus etapas con el fin de cumplir los objetivos planteados por la Institución.
- b) Con el fin de aplicar las herramientas administrativas propuestas se recomienda la capacitación y difusión de los mismos; empezando por el Departamento Administrativo Financiero y posteriormente en todos los Departamentos contando con el apoyo de personal medico y asistencial de mandos medios del Hospital.
- c) La Unidad de Planificación en coordinación con el Departamento Administrativo Financiero realizara por lo menos una vez al año, la revisión de las herramientas administrativas y en caso necesario la actualización pertinente.
- d) Los mandos medios de los departamentos y unidades médicas y asistenciales serán parte integral en el proceso de asesoramiento y capacitación del personal bajo su mando, con el fin de brindar los parámetros necesarios en los subsistemas de la S.A.P. en que tengan mayor participación, necesitando de su experiencia y conocimiento específico de sus áreas en que desenvuelven.
- e) Para un a correcta implantación de la herramientas administrativas propuestas se recomienda a la institución tomar en cuenta los parámetros descritos en la estrategia de implantación del capítulo VI adecuándolo a su situación.

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA:	TRABAJO DIRIGIDO – BIBLIOGRAFÍA	GESTIÓN: 2006

Bibliografía

- Amaro Guzmán, Raymundo, “Introducción a la Administración Pública”, México, McGraw – Hill, 1993, Pág. 4
- Arandia S. Lexin, “Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje”, La Paz–Bolivia.
- Bittel R. Lester y Ramsey E. Jackson, “Enciclopedia de Management”, Nueva York-EE.UU., McGraw – Hill, Océano 1993.
- Chiavenato, Idalberto. “Administración: Proceso Administrativo”. Editorial Mc Graw Hill, México, 2001.
- Chiavenato Adalberto, “Administración de Recursos Humanos”, Mexico, McGraw Hill, 2001
- Constitución Política del Estado Ley No 1615 de 6 de Febrero de 1995.
- Franklin, Enrique Benjamín, “Organización de Empresas”, Edit. McGraw Hill, México, 1998.
- Gómez Rondón, Francisco, “Sistemas y Procedimientos Administrativos”, Edit. McGraw Hill, 1995.
- Hernández S. Roberto, Fernández C. y Baptista P. “Metodología de la Investigación”, 3ª Edición, México, 2003.
- Koontz Harold – Weihrich Heinz, “Administración, una perspectiva global”, México, McGraw – Hill 1998, 11ª Edición.
- Lardent, Alberto, Sistemas de información para la gestión empresarial, Planeamiento, Tecnología y Calidad, Prentice Hall, Buenos Aires, 2001
- Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO) de 20 de Julio de 1990.
- Martínez Chávez Víctor Manuel, “Teoría y Práctica del Diagnóstico Administrativo” Edit. Trillas, México, 1995.
- Mejia Ibañez Raúl, “Metodología de la Investigación”, La Paz – Bolivia, 2º Edición.
- MURDICK, Robert: Sistemas de información administrativa. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana
- Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa y Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, establecidas en al Ley N° 1178 SAFCO.
- Quiroga Leos, Gustavo, “Organización y Métodos en la Administración Pública”, 2ª Edición, México, Edit. Trillas, 1996, Pág. 286
- Reglamento General de Hospitales, Ministerio de Salud, Diciembre de 2005, La Paz – Bolivia
- Weihrich, Heinz. "Administración", México, Mc Graw Hill/Interamericana de México, (5ª. Edición), 1994.