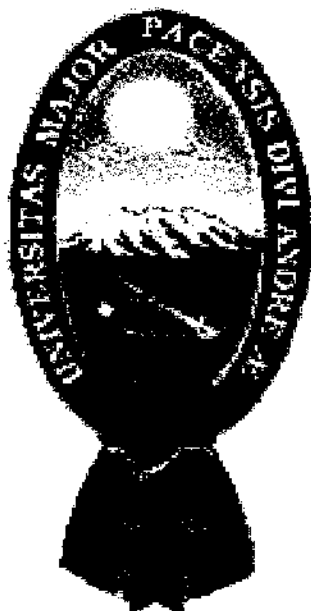


UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DIRIGIDO
"MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES"
CASO: HOSPITAL DE CLINICAS

NIVEL OPERATIVO

POSTULANTES: CHAVEZ GONZALES GROVER
SANTOS RIVERA SONIA ROSE MARY

TUTOR: LIC. EDGAR ROJAS VELAZQUEZ

LA PAZ – BOLIVIA



Ciudad de Nuestra Señora de La Paz
Gobierno Municipal

La Paz, Febrero 19 del 2004

Al Señor:

Lic. Adm. Reynaldo Barbosa Romero
Director a.i. Carrera Administración de Empresas
UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
Presente:



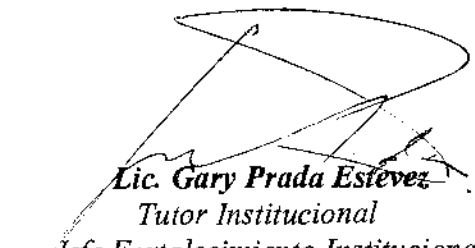
Ref.: Conformidad de recepción del documento final Manual de Organización y Funciones

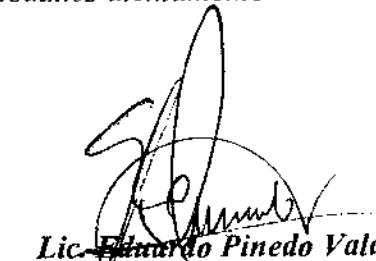
Distinguido Señor Director:

Mediante la presente, damos a conocer a su autoridad, que el trabajo elaborado por las señoritas egresadas **Calle Clemente Fanny Janeth**, **Santos Rivera Sonia Rose Mary**, **Zambrana Rios Patricia Ivon** y el señor egresado **Chavez Gonzales Grover** en el marco del convenio interinstitucional GMLP – UMSA, en la modalidad de Trabajo Dirigido, con el tema **“MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES CASO: HOSPITAL DE CLINICAS”**, ha concluido satisfactoriamente.

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

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


Lic. Gary Prada Estevez
Tutor Institucional
Jefe Fortalecimiento Institucional
Dirección Desarrollo Organizacional - GMLP


Lic. Eduardo Pinedo Valdivia
Director Desarrollo Organizacional
Gobierno Municipal de La Paz

c/c. archivo
evmc/wgech

La Alcaldía a tu servicio
Calle Mercado No. 1298, Casilla 10654, Teléfonos piloto: 202000 - 202030 - 312010
www.ci-lapaz.gov.bo, La Paz-Bolivia

INDICE

CAPITULO I Antecedentes Generales

1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Justificación	2
1.3 Problema y necesidad organizacional	2
1.4 Tema propuesto por la organización	3
1.5 Objetivos	3
1.5.1 Objetivo General.....	3
1.5.2 Objetivos Específicos	3
1.5.3 Resultado	3
1.6 Alcance	4
1.6.1 Alcance Legal	4
1.6.2 Alcance Geográfico	4
1.6.3 Alcance Económico	4
1.6.4 Alcance Académico	4
1.7 Metodología	4
1.7.1 Fuentes de Información.....	4
1.7.2 Método de Investigación.....	5
1.7.3 Diseño de Investigación.....	5
1.7.4 Métodos e Instrumentos de recolección de datos.....	5
1.8 Cronograma de Actividades.....	6

CAPITULO II Descripción de la Institución

2.1 Hospital de Clínicas	7
2.1.1 Reseña Histórica.	7
2.1.2 Misión.	8
2.1.3 Visión.....	8
2.1.4 Objetivos.....	8
2.1.4.1 Objetivo General.....	8
2.1.4.2 Objetivos Específicos.....	8

2.1.5	Funcionalidad y Estructura	9
2.1.5.1	Funcionalidad	9
2.1.5.2	Estructura Organizacional.....	11
2.1.5.3	Organigrama Vigente.....	14

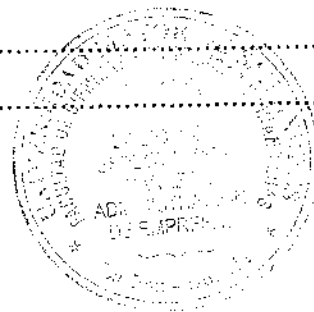
CAPITULO III Marco Teórico

3.1	Organización	15
3.1.1	Misión y Visión Organizacional.....	15
3.1.2	Objetivos y Metas de la Organización	16
3.1.3	Tipos de Organización.....	16
3.1.3.1	Organización Formal.....	16
3.1.3.2	Organización Informal.....	16
3.2	Diseño Organizacional.....	16
3.2.1	Principios para el Diseño.....	17
3.2.1.1	Unidad de Objetivos.....	17
3.2.1.2	Autoridad.....	17
3.2.1.2.1	Tipos de Autoridad	17
3.2.1.3	Responsabilidad	18
3.2.1.4	Delegación.....	18
3.2.1.5	División de trabajo	18
3.2.1.6	Unidad de Mando.....	18
3.2.1.7	Tramo de Control.....	18
3.2.1.8	Cadena de Mando	19
3.3	Estructura Organizacional.....	19
3.3.1	Tipos de Estructura Organizacional.....	20
3.3.1.1	Estructura Vertical.....	20
3.3.1.1.1	Niveles Jerárquicos.....	20
3.3.1.1.2	Centralización y Descentralización	20
3.3.1.1.3	Descentralización Administrativa	21
3.3.1.2	Estructura Horizontal.....	21
3.3.1.2.1	Departamentalización	21
3.3.1.2.2	Tipos de Estructura Horizontal.....	22

3.3.2	Coordinación.....	23
3.3.3	Cultura Organizacional	23
3.3.4	Clima Organizacional.....	23
3.4	Organización como Sistema	23
3.4.1	Clasificación de Sistemas	24
3.4.1.1	Sistema Abierto.....	24
3.4.1.2	Sistema Cerrado	24
3.5	Organigramas	25
3.5.1	Clasificación de los Organigramas	25
3.5.1.1	Por su naturaleza	26
3.5.1.2	Por su ámbito	26
3.5.1.3	Por su contenido	26
3.5.1.4	Por su presentación	26
3.6	Manuales Administrativos	27
3.6.1	Objetivos de los Manuales Administrativos	27
3.6.2	Partes de un Manual.....	28
3.6.3	Clasificación de Manuales	28
3.6.4	Manual de Organización.....	29
3.6.4.1	Contenido del Manual	29
3.6.5	Manual de Funciones	30
3.6.5.1	Clasificación de Funciones	30

CAPITULO IV Marco Legal

4.1	Constitución Política del Estado (Ley N° 2650)	32
4.2	Ley de Administración y Control Gubernamentales (Ley N° 1178)	32
4.3	Ley de Participación Popular (Ley N° 1551).....	33
4.4	Ley de Descentralización Administrativa (Ley N° 1654).....	34
4.5	Ley de Municipalidades (Ley N° 2028).....	34
4.6	Ley del Diálogo Nacional 2000 (Ley N° 2235).....	34
4.7	Ley del Seguro Universal Materno Infantil (Ley N° 2426).....	34
4.8	Decreto Supremo N° 047789	35
4.9	Resolución Ministerial N° 028/97	35



4.10 Ordenanza Municipal N° 078'01	35
--	----

CAPITULO V Análisis Organizacional

5.1 Antecedentes	36
5.2 Objetivo del Análisis	36
5.2.1 Objetivo general.....	36
5.2.2 Objetivo Específico.....	37
5.2.3 Resultado.....	37
5.3 Análisis Organizacional.....	37
5.3.1 Procedimiento (Metodología Específica).....	37
5.3.1.1 Observación.....	37
5.3.1.2 Documentación.....	38
5.3.1.3 Encuesta.....	38
5.3.1.4 Censo.....	38
5.3.1.5 Entrevista	38
5.3.2 Diseño de Instrumentos metodológicos.....	38
5.3.2.1 Formularios dirigidos a funcionarios Administrativos y Operativos.....	39
5.3.2.2 Cuestionario guía para la entrevista	42
5.3.2.3 Determinación de la muestra	43
5.3.3 Análisis de acuerdo al trabajo de campo realizado.....	45
5.3.3.1 Interpretación de resultados.....	45
5.3.4 Análisis de la Estructura Organizacional Vigente.....	56
5.3.4.1 Nivel Operativo	56
5.4 Resultados del análisis.....	60

CAPITULO VI Propuesta

6.1 Antecedentes.....	63
6.2 Objetivos.....	63
6.2.1 Objetivo general.....	63
6.2.2 Objetivos específicos.....	63

6.2.3 Resultado	64
6.3 Funcionalidad bajo un enfoque de sistemas.....	64
6.4 Principios para la elaboración de la Estructura Organizacional.....	65
6.5 Diseño Organizacional.....	65
6.5.1 Identificación del servicio y los usuarios	66
6.5.2 Determinación de Instancias Organizacionales	66
6.5.2.1 Nominación de las Instancias Organizacionales.....	67
6.5.2.2 Clasificación de Instancias Organizacionales	67
6.5.2.3 Tipo de Instancias Organizacionales	68
6.5.3 Adecuación de la Estructura Organizacional	68
6.5.4 Conformación de Niveles Jerárquicos	73
6.5.4.1 Nivel Operativo	73
6.5.5 Canales y medios de Comunicación.....	79
6.5.5.1 Comunicación descendente.....	79
6.5.5.2 Comunicación ascendente.....	79
6.5.5.3 Comunicación cruzada	80
6.5.6 Coordinación.....	80
6.5.6.1 Relación de coordinación interna.....	80
6.5.6.2 Relación de coordinación externa.....	81
6.5.7 Propuesta de Estructura Organizacional	81
6.5.7.1 Organigrama Propuesto.....	83
6.5.8 Formalización del diseño organizacional	85
6.5.8.1 Manual de Organización y Funciones.....	85
6.5.8.1.1 Objetivos del Manual.....	86
6.5.8.1.2 Uso y difusión.....	86
6.5.8.1.3 Actualización y modificaciones.....	86
6.5.8.1.4 Formato oficial del Manual	87
Conclusiones	90
Recomendaciones.....	91
Anexos	
Bibliografía	



INTRODUCCIÓN

El Sector Salud se constituye en uno de los más importantes en la realización de las políticas sociales del estado Boliviano. El sector tiene una larga tradición de haber encarado cambios que permitieron una mayor participación ciudadana en la solución de los problemas de salud.

El Manual de Organización y Funciones del Hospital de Clínicas se elaboró con el fin de que la Institución contara con un documento que explique la manera en que esta organizada, las instancias organizacionales que la integran y sus funciones y/o atribuciones.

La metodología adoptada se inicio al analizar la documentación existente relativa a la organización de cada instancia organizacional. Se elaboró un cuestionario con una serie de preguntas ordenadas dirigidas al personal administrativo y operativo, con el propósito de conseguir información que permita elaborar el Manual. La información sobre las funciones de cada instancia organizacional recopilada mediante el cuestionario se confirmó con entrevistas personales. Posteriormente se elaboró la estructura organizacional propuesta y se redactaron las atribuciones que fueron objeto de una revisión por parte de los jefes de las instancias y la dirección del Hospital.

El Manual esta dirigido a todo el personal para que conozca con exactitud y precisión cuales son las funciones y/o atribuciones que desempeña. Las revisiones y actualización del Manual se harán de manera permanente y previa autorización de la Máxima Autoridad Ejecutiva de la Institución.

ORGANIZACIÓN DEL DOCUMENTO

Capítulo 1, "Antecedentes Generales", se incorpora una explicación del porque se realiza el trabajo, aduciendo razones y tratando entre otros los siguientes temas: el problema central con el que toda la Institución debe enfrentarse actualmente y la solución deseada al problema que existe en el ámbito organizacional, se hace referencia a los objetivos que se pretende conseguir con el documento y el alcance que nos limita. El capítulo concluye con la metodología específica y el cronograma utilizado en el desarrollo del trabajo.

Capítulo 2, "Descripción de la Institución", incluye una breve descripción de la Institución objeto de análisis y estudio. Se expone una breve reseña histórica de la Institución, el desglose general de la estructura orgánica indicando los servicios que presta a la población en general, como también la misión, visión y objetivos que persigue para su organización y funcionamiento.

Capítulo 3, "Marco Teórico", examina el pensamiento de algunos autores y pensadores más populares del mundo sobre la teoría administrativa moderna. Resume los conceptos teóricos administrativos fundamentales relacionados con el tema que se está tratando. La descripción teórica que contiene es necesaria y pertinente para elaborar la propuesta.

Capítulo 4, "Marco Legal", consiste en una relación de los títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la Institución y de los cuales se derivan las atribuciones de las instancias organizacionales. Se describen las disposiciones jurídicas como sigue: Constitución Política del Estado, leyes, decreto, resolución y ordenanza, respetando la secuencia cronológica de su expedición.

Capítulo 5, "Análisis Organizacional", trata del estudio realizado bajo la metodología adoptada en el capítulo 1, que consiste en recoger la información de acuerdo al cronograma establecido y mediante el diseño de instrumentos metodológicos, técnicas de recopilación de información y técnicas estadísticas que permitieron que la información obtenida sea revisada, tabulada, analizada e interpretada y se describen los hallazgos encontrados. El capítulo concluye con el análisis de la estructura organizacional vigente y los resultados del análisis. En resumen es una descripción exacta de cómo se encuentra la Institución actualmente.

Capítulo 6, "Propuesta", consiste en el desarrollo de la alternativa de solución propuesta o implantación. La propuesta considera los resultados de la investigación, los antecedentes y el objetivo general, además contribuye a la solución de un problema real en la Institución. Contempla los objetivos de la propuesta bajo criterios técnicos, la identificación del servicio que brinda la Institución, los usuarios a los que satisface con el servicio, determina las instancias organizacionales para adecuar la estructura organizacional mediante la conformación de niveles jerárquicos y la definición de los canales de comunicación y la coordinación para posteriormente presentar la nueva estructura organizacional. El capítulo culmina con la formalización del diseño organizacional.



ANTECEDENTES GENERALES

1

1.1. ANTECEDENTES

El Gobierno Municipal de La Paz, como autoridad representativa, crea condiciones para asegurar el bienestar social y material de sus habitantes mediante el establecimiento, autorización, regulación y cuando corresponda la administración y ejecución directa de obras, *servicios públicos* y explotaciones municipales; por tanto en el marco de Ley de Municipalidades y Descentralización le corresponde asegurar una buena administración de los recursos otorgados al Complejo Hospitalario de Miraflores – **Hospital de Clínicas**.

Como Institución pública el Hospital de Clínicas debe regirse bajo las normas establecidas en la Ley N° 1178 (Ley de Administración y Control Gubernamentales) que regula los sistemas de Administración y Control de los recursos del Estado y su relación con los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública, logrando que todo servidor público asuma plena responsabilidad por sus acciones, rindiendo cuenta no solo de los objetivos a que se destinaron los recursos que le fueron confiados, sino también de la forma y resultado de su aplicación.

De acuerdo a normas vigentes, la Ley de Participación Popular (Ley N° 1551) faculta a los Gobiernos Municipales por delegación del Gobierno Nacional, el derecho de propiedad sobre los bienes inmuebles que afectan a los servicios públicos de salud, y como autoridad representativa, fiscaliza a los directorios del sector salud y supervisa el uso del equipamiento, medicamentos y otros insumos en los servicios de salud.

En virtud a todo lo expuesto el Gobierno Municipal de La Paz a través de la Dirección de Desarrollo Organizacional determina la elaboración del Manual de Organización y Funciones del **HOSPITAL DE CLINICAS**, establecimiento que



pertenece al COMPLEJO HOSPITALARIO DE MIRAFLORES, con el fin de organizar y controlar el cumplimiento de las atribuciones de cada una de las unidades que conforman la estructura organizacional de la Institución.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El Gobierno Municipal de La Paz, como instrumento para el cumplimiento de la misión institucional de la Municipalidad, se encuentra profundizando el proceso de descentralización de la gestión pública a todos los actores relevantes y responsables en la prestación de servicios de salud, con el propósito de otorgar autonomía de gestión administrativa y operativa bajo directrices establecidas por el Gobierno Municipal y la Ley de Administración y Control Gubernamentales y así brindar una mejor prestación de servicios de salud a la población.

Por tal razón es importante mejorar y consolidar la capacidad operativa y organizativa del Hospital de Clínicas, en función a la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa, proporcionando instrumentos administrativos que le permitan conformar una estructura basada en principios de flexibilidad, estructura técnica, servicio a la comunidad y formalización, todo ello en función a que pueda desarrollar sus actividades en forma eficiente y en procura de mejorar su administración.

En este sentido es necesario elaborar el Manual de Organización y Funciones para el Hospital de Clínicas, el cual contenga información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura organizacional, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación, este instrumento permitirá eliminar la confusión en las tareas desarrolladas, evitara la duplicidad de funciones y definirá claramente los niveles jerárquicos y responsabilidades.

1.3. PROBLEMA Y NECESIDAD ORGANIZACIONAL

El personal Operativo desarrolla sus tareas diarias, semanales y eventuales sobre la base de un Manual de Funciones vigente desde 1995 (Estatuto Orgánico del Hospital de Clínicas) y una estructura organizacional de la gestión 2000, que no cumple con las condiciones mínimas de utilización para el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de objetivos trazados en los planes de la



organización, generando dispersión y duplicidad de funciones, sobrecarga de tareas y relaciones de autoridad no definidas.

En el marco del Sistema de Organización Administrativa de la Ley N° 1178, se establece la falta de documentos administrativos que faciliten la toma de decisiones y determinen las funciones del personal del Hospital de Clínicas.

1.4. TEMA PROPUESTO POR LA ORGANIZACIÓN

El Gobierno Municipal de La Paz a través de la Dirección de Desarrollo Organizacional y la Unidad de Fortalecimiento Institucional determinan el tema: "MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES"

Para la elaboración y consolidación del trabajo, el tema deberá desarrollarse en toda su magnitud en el Nivel Operativo del HOSPITAL DE CLÍNICAS.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Contribuir al establecimiento de una adecuada organización administrativa para la Institución, en el marco de la Ley N° 1178 y sus Normas Básicas, a través del diseño y elaboración del Manual de Organización y Funciones para el Nivel Operativo.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la naturaleza y propósito de la Institución.
- Realizar un análisis que permita medir el nivel de organización y aplicación de las normas vigentes, sobre la base de aspectos jurídico-legales.
- Comprender la importancia de contar con un Manual de Organización y Funciones para el Nivel Operativo de la Institución.
- Lograr que el Manual de Organización y Funciones propuesto refleje la realidad Administrativa de la Institución.

1.5.3. RESULTADO

Manual de Organización y Funciones para el Nivel Operativo del Hospital de Clínicas.



1.6. ALCANCE

1.6.1. ALCANCE LEGAL

Estará delimitado por la Ley de Administración y Control Gubernamentales (Ley N° 1178), la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa, el Reglamento General de Hospitales y demás disposiciones legales vigentes.

1.6.2. ALCANCE GEOGRÁFICO

El trabajo de campo se realizará en dependencias del Hospital de Clínicas (Nivel Operativo), que forma parte del Complejo Hospitalario de Miraflores, con sede en la ciudad de La Paz y domicilio legal en su instalación ubicada en la Avenida Saavedra No. 2245, zona de Miraflores.

1.6.3. ALCANCE ECONÓMICO

El tema de estudio corresponde al sector económico terciario, que son considerados como actividades de suministro de bienes inmateriales (servicios) a las personas, a las colectividades o a las empresas. En este caso en particular a los servicios de salud.

1.6.4. ALCANCE ACADÉMICO

La investigación se enmarca dentro del enfoque de sistemas, considerando al Hospital de Clínicas como un Sistema dentro del ámbito de la administración.

1.7. METODOLOGÍA

1.7.1. FUENTES DE INFORMACIÓN

Para el presente trabajo se considera las siguientes fuentes de información: fuentes primarias y fuentes secundarias.

Las fuentes primarias serán recabadas directamente del sector de estudio a través del trabajo de campo y cuya información permitirá describir y explicar los hechos relacionados con el problema de investigación.

Las fuentes secundarias están constituidas por información bibliográfica y documentos (Estatuto Orgánico, Reglamento Interno y Manual de Funciones) proporcionados por las autoridades de la Dirección de Desarrollo Organizacional dependiente del Gobierno Municipal de La Paz, utilizada para efectos teóricos y



referenciales que contextualizaron el objeto de estudio, así como las normas que conforman el marco jurídico, mismos que orientarán el análisis de la Estructura Organizacional.

1.7.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Por el razonamiento de hechos particulares a hechos generales, es decir, del análisis de las atribuciones de las unidades organizacionales para ver si estas cumplen o no con los objetivos de la Institución se determina utilizar el **Método Inductivo**¹. En este proceso, en principio se recopilará información bibliográfica para luego estructurar el marco teórico, así mismo se diseñará los instrumentos necesarios (formularios) para el relevamiento de la información, aplicándose éstos sus resultados serán analizados para llegar a conclusiones que permitan proponer el Manual de Organización y Funciones.

1.7.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo corresponde a la **Investigación No Experimental**² porque se observan los fenómenos (atribuciones y/o funciones) y sujetos (personal del Hospital de Clínicas) tal como se dan en su realidad, para después analizarlos.

Dicha investigación es de tipo **Transeccional Descriptivo**, es decir, se recolectan datos en un solo momento y en un tiempo único, a través de este estudio se describe las propiedades importantes que se presentan en cada unidad organizacional objeto de análisis, en vista de que el Manual formaliza objetivos, funciones, ámbito de competencias, jerarquía, relaciones de coordinación y comunicación de las diferentes unidades organizacionales, el tipo de investigación es el adecuado para utilizar en la Institución.

1.7.4. MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para la recopilación de datos e información necesarios, se consideran:³

Observación, ésta técnica permite en forma sistemática, válida y confiable observar el cumplimiento de las tareas, atribuciones y comportamientos del personal de la Institución, que coadyuven a comprobar la objetividad de la

¹ ARANDIA SARAVIA, Lexin; *Metadología de la Investigación*; Bolivia 1989.

² HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ COLLADO, Carlos; *Metadología de la Investigación*; México 2001

³ ARANDIA SARAVIA, Lexin; *Metadología de la Investigación*; Bolivia 1989.



observación, minimizando la subjetividad para que de ésta forma se evite juicios de valor.

Documentación, consiste en realizar consultas bibliográficas, averiguar conceptos teóricos y datos históricos a través de lecturas en libros, documentos, reglamentos, manuales, estatutos y documentos propios de la Institución que deben tener una directa relación con el tema de estudio, su problema y su objetivo.

Encuesta (Demoscopia), ésta técnica consiste en la captación planeada y registrada en cuestionarios de los hechos, opciones, juicios, situaciones, etc. Las encuestas se realizan mediante cuestionarios destinados a recabar respuestas escritas y orales teniendo la ventaja de permitir y recoger con cierta facilidad información estructurada.

Censo, ésta técnica de investigación tiene el propósito de realizar el empadronamiento o registro de funcionarios públicos de la Institución, para obtener conocimientos de las tareas, operaciones y funciones específicas que realizan.

Entrevista, ésta técnica tiene como objetivo obtener datos e información, ya sea, mediante el contacto personal con la fuente (persona), o mediante conversaciones de naturaleza profesional.

1.8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El desarrollo del presente trabajo está representado gráficamente por un cronograma de actividades aprobado por autoridades respectivas y competentes. El mismo está delimitado por un conjunto de hechos en función del tiempo: identificación del área de trabajo, análisis organizacional y propuesta del Manual de Organización y Funciones. (Anexo 1)



DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

2

2.1. HOSPITAL DE CLINICAS

2.1.1. RESEÑA HISTORICA

Se declara como Hospital General de Miraflores, mediante Decreto Supremo de Creación del 11 de enero de 1905. En el año de 1912 el Honorable Consejo Municipal define la construcción de un nuevo Hospital en el Valle de Miraflores, para tal efecto en 1913 se adquieren los terrenos a nombre del Hospital General de Miraflores y se los registra en la sección de REGISTRO Y CONTROL DE BIENES NACIONALES de la Contraloría General de la República, Legajos 241 – 255. En 1939 pasa a depender el funcionamiento del mismo al Ministerio de Higiene y Salubridad. En 1957 se declara al Hospital General de Miraflores como Hospital de Clínicas, con sede en la ciudad de La Paz y domicilio legal en sus instalaciones ubicada en la Av. Saavedra N° 2245, zona de Miraflores. Considerado Universitario por la formación de recursos humanos, hecho que se regulará por Decreto Supremo de 1979 y para el logro de sus objetivos, a partir del año 1999 se la reconoce, de acuerdo a la Ley de Municipalidades (Ley N° 2028), como una entidad de administración Municipal y normada por el Ministerio de Salud y Previsión Social.

El Hospital de Clínicas de la ciudad de La Paz es un establecimiento público que es parte integral de la Red de Servicios y responde a las Directrices del Ministerio de Salud y Deportes, su funcionamiento está enmarcado en las Políticas Nacionales de Salud. Es un establecimiento de Tercer Nivel de atención, con capacidad de resolución de alta complejidad.

Desarrolla actividades de promoción, prevención, atención, curación, rehabilitación y formación de recursos humanos para el sistema, así como de investigación para coadyuvar en el diseño de los planes nacionales de salud.



2.1.2. MISIÓN

Brindar servicios asistenciales quirúrgicos especializados de media y alta complejidad a la población adulta en general con eficiencia, eficacia, calidad, equidad, oportunidad, efectividad y calidez. Así mismo formar y capacitar personal del área de salud en el marco de la integración docente asistencial y coadyuvar a las investigaciones médicas y/o de carácter administrativo.

2.1.3. VISIÓN

Alcanzar el nivel pleno en servicios de salud con carácter asistencial académico sin fines de lucro, acreditado en forma sostenida al servicio de la sociedad con un accionar que se encuadre en la responsabilidad, ética, calidad, calidez, eficiencia, eficacia y equidad.

2.1.4. OBJETIVOS

2.1.4.1. Objetivo General

Proporcionar a la población adulta asistencia médica sanitaria completa, oportuna integrada, humanizada y de calidad, tanto curativa como preventiva y cuyos servicios externos y de gestión se proyecten en el ámbito de su jurisdicción y competencia enmarcadas en las Políticas Nacionales de Salud emitidas por el Ministerio de Salud y Deportes como ente rector, y del Gobierno Municipal de La Paz.

2.1.4.2. Objetivos Específicos

El Hospital de Clínicas tiene los siguientes objetivos específicos:

- Garantizar la prestación adecuada de los cuidados de enfermería a los pacientes que demandan atención de III nivel.
- Brindar atención médica ambulatoria de calidad a todas las personas que la demanden por medio de las divisiones de Consulta Externa y Urgencias.
- Otorgar un servicio pre y post operatorio de las especialidades quirúrgicas a pacientes hospitalizados y ambulatorios.



- Asistir a pacientes con patologías terapéutica clínica, concernientes a los Servicios de Medicina Interna.
- Otorgar atención médica hospitalaria para pacientes que requieran ser internados para su diagnóstico y tratamiento.

2.1.5. FUNCIONALIDAD Y ESTRUCTURA

2.1.5.1. Funcionalidad

La organización del Hospital de Clínicas está diseñada para lograr la mejor atención en todos los servicios que presta a fin de que todos los objetivos asistenciales y docentes sean cumplidos con eficiencia, eficacia y equidad.

En el orden jerárquico la organización hospitalaria está estructurada por:

Directorio, considerada como la máxima autoridad en el manejo hospitalario.

Dirección, es la instancia ejecutiva, que desarrolla y conduce todas las actividades administrativas gerenciales, a fin de garantizar la ejecución de los programas propuestos basándose en la planificación, coordinación, supervisión, control y evaluación del desarrollo de los mismos con una información pronta y fidedigna que le permita tomar decisiones eficientes, eficaces y equitativas, constituyéndose en la representación legal del hospital.

Comités, son órganos de coordinación y decisión de las actividades técnicas y administrativas del Hospital, a partir de la información y a juicio de la Dirección a fin de facilitar las directrices de la Institución, compatibilización de los programas y presupuestos de las diversas áreas hospitalarias, conservando la uniformidad, eficacia y eficiencia de los criterios de atención médica.

Servicios Asistenciales, están representados por los equipos de salud que actúan en el Hospital para pacientes hospitalizados, de urgencia, consulta externa; y como unidad administrativa está encargada de la coordinación de las actividades médicas, de diagnóstico y tratamiento en sus objetivos de asistencia, enseñanza e investigación.

Los servicios que presta el Hospital de Clínicas como establecimiento médico de Tercer Nivel, son:



- **Departamento de Servicios Ambulatorios**

Está representado por tres unidades médicas, dirigidas por profesionales médicos especializados, los cuales se encargan de administrar y coordinar actividades asistenciales, con funciones para consultorios médicos generales y de especialidad, contribuyendo a que los pacientes reciban prestación de Servicios Ambulatorios y se mantengan bajo control, reduciendo así las complicaciones y abandono al tratamiento.

- **Departamento de Servicios Quirúrgicos**

Está representado por diez unidades médico quirúrgicas, cada una de éstas dirigida por profesionales médicos especializados, que coordinan los servicios indispensables para realizar tratamientos especiales a pacientes ambulatorios y hospitalizados, otorgando un servicio de diagnóstico, tratamiento y control pre y post operatorio de las especialidades quirúrgicas.

- **Departamento de Servicios de Medicina Interna**

Representado por siete unidades médicas, cada una de éstas está dirigida por profesionales médicos especializados, que asisten en forma integral a pacientes con patologías de terapéutica clínica en las etapas ambulatoria, de urgencia e internación, participando en programas de asistencia multiprofesional y realizando investigaciones científicas de clínica médica.

Éste servicio contribuye a la disminución de la morbilidad y mortalidad de pacientes a través de la prestación de servicios a enfermos hospitalizados.

- **Departamento de Enseñanza e Investigación**

Coordina todas las actividades de enseñanza e investigación a nivel intrahospitalario y con las diferentes Facultades de Ciencias de la Salud del sistema universitario.

- **Departamento de Enfermería**

Encargado de las actividades relativas a la asistencia del paciente en régimen de internación o ambulatorio. Coordina, provee y organiza personal y material de enfermería a fin de proporcionar todas las facilidades necesarias en la prestación de cuidados de enfermería a los pacientes.



- **Departamento de Servicios de Diagnóstico y Tratamiento**

Representado por siete unidades médicas, cada una de éstas está dirigida por profesionales médicos especializados, los cuales coordinan todas las actividades que son indispensables para complementar el diagnóstico clínico a los pacientes de consulta externa y hospitalización, así como realizar tratamientos especiales.

- **Departamento de Servicios de Apoyo**

Brindan servicios asistenciales a los pacientes y además realizan acciones de tipo administrativo y/o coordinación general. Por las características propias de las unidades de éste departamento se ha visto por conveniente su dependencia directa de la Dirección.

Servicios Administrativos, Los servicios administrativos están representados por los equipos financieros, de recursos humanos y servicios generales, los que coadyuvan a lograr un funcionamiento óptimo del Hospital.

- **Departamento de Servicios Administrativos**

Esta representado por cinco unidades y nueve secciones administrativas y financieras, subordinadas al Departamento de Servicios Administrativos y este a la Dirección del Hospital. Coordina sus actividades con los servicios asistenciales y otros intrahospitalarios de dependencia directa de Dirección.

2.1.5.2. Estructura Organizacional

1. **Directorio.**
2. **Dirección.**
3. Auditoría Interna.
4. Comité Técnico Médico Administrativo
5. Comité Técnico de Asesores
6. Planificación, Coordinación, Organización y Métodos
 - 6.1. Unidad de Informática
7. **Departamento de Servicios Ambulatorios.**
 - 7.1. Unidad de Urgencias



- 7.2. Unidad de Consulta Externa
- 7.3. Unidad de Proyección a la Comunidad

8. Departamento de Servicios Quirúrgicos.

- 8.1. Unidad de Cirugía General
- 8.2. Unidad de Urología
- 8.3. Unidad de Otorrinolaringología
- 8.4. Unidad de Cirugía Maxilo Facial
- 8.5. Unidad de Neurocirugía
- 8.6. Unidad de Ortopedia y Traumatología
- 8.7. Unidad de Oncología
- 8.8. Unidad de Anestesiología
- 8.9. Unidad de Quirófano
- 8.10. Unidad de Cirugía Plástica y Quemados.

9. Departamento de Servicios de Medicina Interna.

- 9.1. Unidad de Medicina Interna I.
- 9.2. Unidad de Medicina Interna II.
- 9.3. Unidad de Infectología.
- 9.4. Unidad de Dermatología.
- 9.5. Unidad de Neurología.
- 9.6. Unidad de Terapia Intensiva.
- 9.7. Unidad de Salud Mental.

10. Departamento de Enseñanza e Investigación.

11. Departamento de Enfermería.

12. Departamento de Servicios de Diagnóstico y Tratamiento.

- 12.1. Unidad Médica de Transfusión – Banco de Sangre
- 12.2. Unidad de Laboratorio Clínico.



- 12.3. Unidad de Imagenología.
- 12.4. Unidad de Patología.
- 12.5. Unidad de Radioterapia.
- 12.6. Unidad de Hemodiálisis.
- 12.7. Unidad de Fisioterapia y Rehabilitación.

13. Departamento de Servicios de apoyo

- 13.1. Unidad de Epidemiología
- 13.2. Unidad de Farmacia
- 13.3. Unidad de Nutrición
- 13.4. Unidad de Trabajo Social
- 13.5. Unidad de Estadística.

14. Departamento de Servicios Administrativos

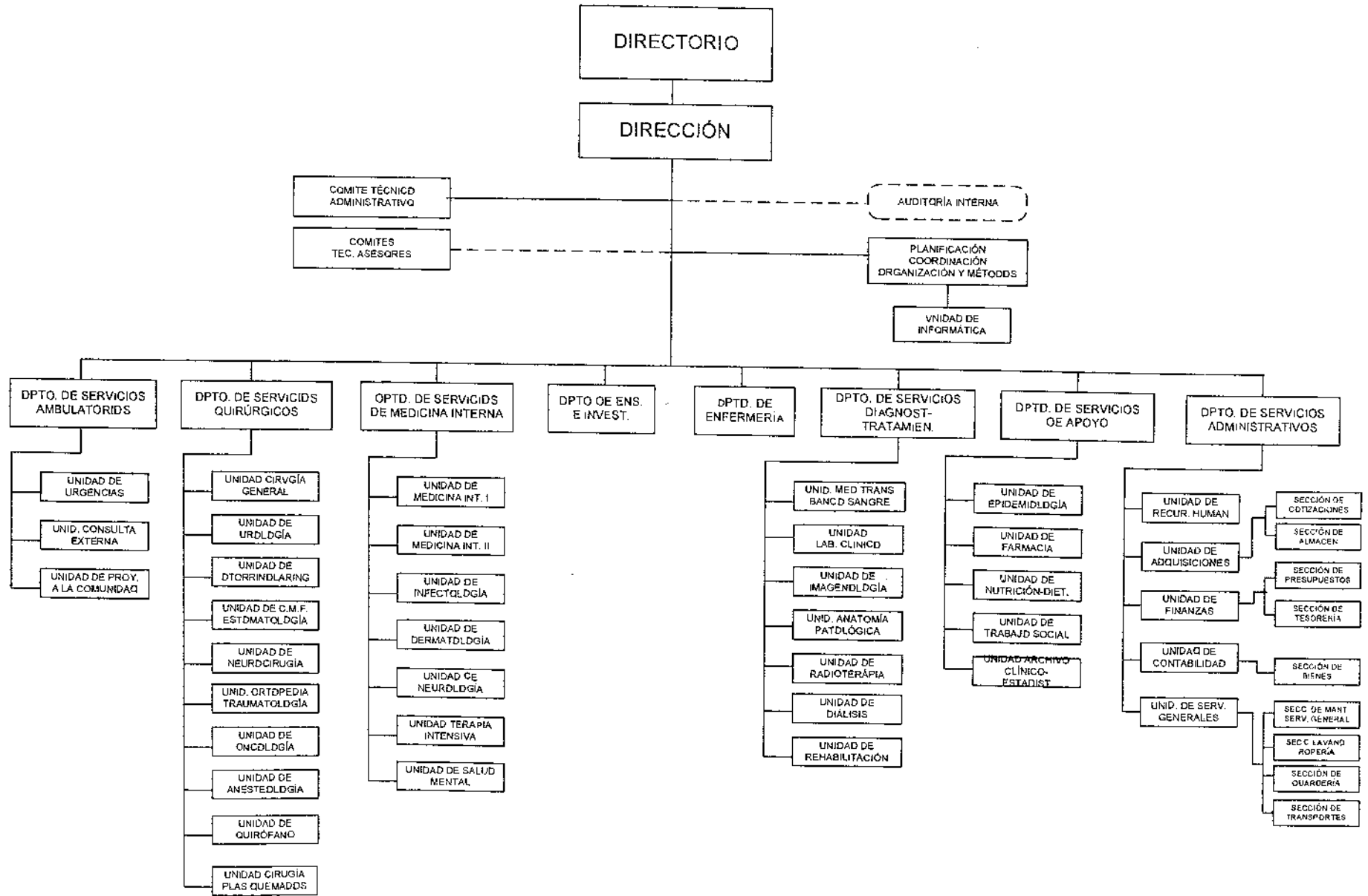
- 14.1. Unidad de Administración de Recursos Humanos
- 14.2. Unidad de Adquisiciones
 - 14.2.1. Sección de Cotizaciones
 - 14.2.2. Sección de Almacén
- 14.3. Unidad de Finanzas
 - 14.3.1. Sección de Presupuesto
 - 14.3.2. Sección de Tesorería
- 14.4. Unidad de Contabilidad
 - 14.4.1. Sección de Bienes
- 14.5. Unidad de Servicios Generales
 - 14.5.1. Sección de Mantenimiento. Servicio General
 - 14.5.2. Sección de Lavandería y Ropería
 - 14.5.3. Sección de Guardería
 - 14.5.4. Sección de Transporte



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL HOSPITAL DE CLÍNICAS

Gestión 2000 - 2001

14



Fuente: Dirección - Hospital de Clínicas



MARCO TEORICO

3

3.1. ORGANIZACIÓN

¿Qué es organizar?

Es la función de crear o proporcionar condiciones y relaciones básicas para la ejecución efectiva y económica del plan, que trae por resultado una estructura formal⁴.

La Organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas. Actividades que incluyen atraer gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir, distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen en conjunto para alcanzar el máximo éxito.⁵

En una organización las personas interactúan entre sí para alcanzar determinados fines, desarrollando para ello una serie de actividades y relaciones mutuas, para alcanzar los objetivos establecidos.

3.1.1. MISION Y VISIÓN ORGANIZACIONAL

En el fondo, toda organización se crea para cumplir la finalidad de ofrecer un producto o un servicio a la sociedad.⁶

La misión representa esta finalidad o propósito. En otras palabras, la misión es la razón esencial de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad. La misión organizacional no es definitiva ni estática, pues experimenta cambios a lo largo de la existencia de la organización.

La visión sirve para mirar el futuro que se desea alcanzar. La visión es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, de lo que pretende ser.

⁴ TORREZ Delgado, Herlinda; *Introducción a la Administración*, México 2000

⁵ BATEMAN, Thomas; *Administración*, México 2000



Muchas organizaciones exponen la visión como el proyecto que les gustaría ser dentro de cierto periodo; por ejemplo cinco años.

3.1.2. OBJETIVOS Y METAS DE LA ORGANIZACIÓN

Los objetivos definen un fin por alcanzar en uno o varios períodos de planeación, sin especificar en su contenido fechas ni cuantificación de resultados.

Las metas determinan un fin que deberá necesariamente ser alcanzado en un período de planeación específico, cuantificándose los resultados que se desean lograr, e incluso el costo estimado para llegar a ellos.

3.1.3. TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Los tipos de organización pueden definirse de acuerdo a grupos de interés que comparten una base común de recursos, que cumplen una misión común y que dependen de un contexto mayor para su legitimidad y desarrollo.

3.1.3.1. Organización Formal

Es una organización racional o planificada y claramente definida en cuanto a objetivos, es una estructura de relación coherente de los recursos empresariales formalizados oficialmente a través de los instrumentos manuales.⁷

3.1.3.2. Organización Informal

La organización informal es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal.⁸

3.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño de un nuevo sistema de organización quizá sea el paso más importante en el proceso de organización de una empresa.⁹

Es la selección del tipo de estructura que adopta una organización acerca de cómo va a ser la estructura para lograr cumplir con los objetivos¹⁰.

El Diseño Organizacional es el proceso de determinar la estructura y las relaciones de autoridad de una organización, este diseño se lleva cabo una vez

⁶ CHIAVENATO Idalberto; *Administración: Proceso Administrativo*, Colombia 2001

⁷ LAFUENTE Chávez, Hilarión; *Sistemas Contables*, Bolivia 1998.

⁸ FRANKLIN F., Enrique Benjamín; *Organización y Métodos*, México 2002.

⁹ TORREZ Delgado, Herlinda; *Introducción a la Administración*, México 2000.

¹⁰ HALL, Richard; *Organizaciones: Estructura, Procesos y Resultados*, México 1996.



que se hayan establecido los objetivos y metas de la organización. Sirve de punto de referencia para el cumplimiento de las metas de la organización, se elige el diseño en función a las necesidades de la organización en un momento dado.

3.2.1. PRINCIPIOS PARA EL DISEÑO

Estos "principios" guían a la organización en la forma de crear sistemas de organización óptimos¹¹.

3.2.1.1. Unidad de Objetivos.

Toda organización deberá establecerse con un objetivo previamente definido y claro, incluyendo las divisiones que sean básicas al mismo.

3.2.1.2. Autoridad

La autoridad reside en los puestos más que en las personas. Por ello, el trabajo de director de una división en particular le confiere autoridad sobre ella, al margen de cuantas personas hayan ocupado ese puesto y quién lo ocupe ahora.

3.2.1.2.1 Tipos De Autoridad.

Autoridad Lineal

El tipo de autoridad no excluye la ayuda o la cooperación de jefes subalternos; al contrario, la acepta y la aprovecha dentro de un orden jerárquico en el cual el superior va delegando en el inmediato inferior atribuciones y deberes precisos, fuera de los cuales no debe actuar el subalterno.

Autoridad Funcional o Departamental

La autoridad funcional se impone particularmente en los grandes centros de trabajo, donde al frente de cada departamento esta un jefe que tiene a su cargo una función determinada, y como su superior está un gerente o director que coordina las labores de aquellos conforme al pensamiento o a los principios de la empresa.

Autoridad de Staff

Corresponde a las personas, a los grupos de una organización que ofrecen servicios y asesorías a los gerentes de línea, incluye a todos los elementos de la

¹¹ FRANKLIN F., Enrique Benjamín; *Organización y Métodos*, México 2002.



organización que no caben dentro de la clasificación de línea.

3.2.1.3. Responsabilidad

Es el deber de un subordinado de cumplir con las tareas encomendadas, es una tarea subjetiva que es creada dentro de la persona cuando esta acepta la responsabilidad. La responsabilidad siempre deberá ir acompañada por la autoridad correspondiente.

3.2.1.4. Delegación

Es la asignación de autoridad y responsabilidad a un subordinado de nivel inferior. La delegación quizá sea la característica fundamental de la administración, porque implica que las cosas se hagan a través de otros. Por ello, la delegación es importante en todos los niveles jerárquicos.

La delegación hace que los empleados asuman su responsabilidad y apliquen su juicio que sirve para mejorar la confianza en uno mismo y a tomar decisiones.

3.2.1.5. División de Trabajo

Es un proceso que se sigue para ubicar eficientemente las funciones o actividades entre las personas y las instancias organizacionales, evitando la duplicidad de funciones.

Ésta deberá hacerse de acuerdo con las tareas de cada puesto, con el número de personas que trabajan y sus capacidades, y con base en esto determinar la carga de trabajo, es decir, cuánto trabajo podrá ser llevado a cabo por cada empleado.

3.2.1.6. Unidad de Mando

Este principio tiene un sentido clásico donde un subordinado tendrá un solo jefe, y un sentido práctico, por la existencia de una autoridad final, que en caso de conflicto por la existencia de más de un jefe, ella tendría la facultad final para resolverlo.

3.2.1.7. Tramo de Control

El número de personas o unidades organizacionales que reportan directamente a un ejecutivo o supervisor se llama tramo de control. Los tramos cortos contribuyen



con una organización mas vertical que cuenta con muchos niveles que hacen reportes.

No deberán ser responsables ante una misma persona más empleados de los que esta pueda supervisar eficazmente. La ampliación o reducción del tramo de control, esta en función de las habilidades y resultados obtenidos por un jefe, los factores que influyen para esta determinación son:

- El tamaño de la empresa.
- El tipo de organización.
- Los niveles jerárquicos que comprende.
- La complejidad y tipo de supervisión.
- La calidad del grupo a supervisar.
- La habilidad y responsabilidad del supervisor.

3.2.1.8. Cadena de Mando

Es el conjunto interconectado de unidades o relaciones de dependencia, cada titular de un puesto es responsable ante un superior. Este principio se refiere a que debe existir una línea claramente establecida entre la autoridad final y entre cada una de las posiciones subordinadas en la estructura de la organización. Ningún jefe puede invadir la esfera de acción que no le corresponde, ni ser crítico ni ayudante de otro a la vez.

3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de la organización, "Es un esqueleto en el que se pueden visualizar las instancias organizacionales y sus relaciones de interdependencia".¹²

Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados. El rol principal de la estructura y el control organizacional es doble:

- Coordinar las actividades de los empleados de manera que trabajen juntos para implementar en forma más efectiva una estrategia que incremente la ventaja competitiva.



- Motivar a los empleados y proporcionarles los incentivos para lograr estratos superiores en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer al cliente.

3.3.1. TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.3.1.1. Estructura Vertical

A fin de entender las relaciones de reporte, autoridad, responsabilidad y similares, necesitamos comenzar con la dimensión vertical de la estructura de una organización.¹³

3.3.1.1.1. Niveles Jerárquicos

La Máxima Autoridad Ejecutiva ocupa la posición mas alta y es el miembro decano de la alta dirección. El nivel más alto de la dirección también incluye directores y subdirectores. Éstos son los gerentes estratégicos a cargo de toda la organización. El segundo nivel amplio es la administración intermedia, en este nivel los gerentes están a cargo de las plantas o gerencias.

El nivel más bajo está formado por los administradores inferiores y trabajadores. Incluye gerentes de oficinas, gerentes de área, supervisores y otros gerentes de primera línea, así como empleados que le reportan directamente a ellos. A este nivel también se le llama nivel operativo de la organización.

3.3.1.1.2. Centralización y Descentralización

La centralización, es la sistemática y consistente concentración o reservación de autoridad en un nivel jerárquico particular, con el fin de reunir en una sola persona o cargo el poder de tomar decisiones y coordinar las labores dentro de su respectivo ámbito de acción.

Descentralizar se refiere al esfuerzo sistemático de delegar a los niveles más bajos toda la autoridad, exceptuando aquella que solo puede ser ejercida en los puntos centrales.

Ni la descentralización ni la centralización pueden ir solas, siempre es necesario un equilibrio.¹⁴

¹³ QUIROGA Leos, Gustavo; *Organización y Métodos en la Administración Pública*, México 1996

¹⁴ BATEMAN, Thomas S.; *Administración*, México 2001



3.3.1.1.3. Descentralización Administrativa

Es la transferencia y delegación de atribuciones de carácter técnico – administrativo no privativas del Poder Ejecutivo en el ámbito nacional¹⁶.

3.3.1.2. Estructura Horizontal

Conforme las tareas de las organizaciones se vuelven cada vez más complejas, la organización tiene que ser subdividida en forma inevitable – Departamentalizada – en unidades más pequeñas o departamentos. Existen departamentos de línea y de apoyo¹⁶.

Los departamentos de línea son aquellos que tienen la responsabilidad de las principales actividades de una Institución.

Los departamentos de apoyo son aquellos que proporcionan habilidades especializadas o profesionales que apoyan a los departamentos de línea, se enfocan sobre la vigilancia y el control.

3.3.1.2.1. Departamentalización

En esta etapa del proceso lo que se genera es lo que conocemos como departamentalización, ya que se agrupan aquellas actividades que tienen una afinidad o son similares entre sí.

Dentro del concepto de departamentalización encontramos el principio de especialización, donde las personas localizadas en una misma unidad organizacional tienden a especializarse, debido a que realizan la misma tarea.

Tipos De Departamentalización

Se define los siguientes tipos de Departamentalización:¹⁷

- **Departamentalización por Funciones**

Se trata de agrupar las tareas de una organización de acuerdo a funciones básicas, sus funciones se pueden agrupar en cuatro departamentos: de contabilidad, producción, ventas y personal.

¹⁴ FRANKLIN F. Enrique Benjamín; *Organización y Métodos*, México 2002

¹⁵ DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA, LEY 1654, Bolivia 1995

¹⁶ BATEMAN, Thomas S.; *Administración*, México 2001

¹⁷ LAFUENTE Chávez, Hilarión; *Sistemas Contables*, Bolivia 1998



- **Departamentalización por Productos**

Este modelo facilita y permite la coordinación de las actividades de la organización, permite organizar por productos / servicios que son diferentes entre sí, controlando adecuadamente los costos y una mejor utilización de la tecnología.

- **Departamentalización de Asesoría o Staff**

Estos departamentos contribuyen indirectamente al logro de los objetivos de la organización tiene una autoridad indirecta, mientras que los departamentos de línea están vinculados al logro de los objetivos de la organización. La autoridad o staff es una porción de la autoridad delegada por la línea.

Estos departamentos especializados dan consejos y proporcionan servicios a los niveles de la alta gerencia o ejecutivos y a todas las esferas y departamentos de la organización. Podemos mencionar aquellos de inspección como ser; asesoramiento legal, auditoría interna y otros.

3.3.1.2.2. Tipos de Estructura Horizontal

- **Estructura Organizacional Simple**

La estructura simple normalmente la utiliza la organización pequeña y empresarial, involucrada en generar uno o pocos productos relacionados para un segmento específico del mercado.

- **Estructura Organizacional Funcional**

En una organización funcional los trabajos (y departamentos) están especializados y agrupados de acuerdo con las funciones de negocios y habilidades que requieren: producción, marketing, recursos humanos, investigación, finanzas, contabilidad, etc.

- **Estructura Organizacional Divisional**

Conforme crecen la organizaciones y se vuelven cada vez más diversificadas, pueden reestructurarse con el fin de agrupar todas las funciones dentro de una sola división y duplicar cada una de las funciones a través de todas las divisiones.



En esta consideración las divisiones separadas pueden actuar casi como negocios separados y trabajar automáticamente para lograr las metas de toda la organización.

- **Estructura Organizacional Matricial**

Es una forma híbrida de organización en la que se combinan las formas funcional y divisional. Los gerentes y el personal de confianza reportan a dos jefes - un gerente funcional y un gerente divisional - Por ello, las organizaciones matricial tienen una línea de comando dual en vez de una simple.

3.3.2. COORDINACIÓN

Consiste en integrar las actividades de departamentos independientes para lograr las metas de la organización con eficacia. El grado de coordinación de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan.¹⁸

3.3.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Es el patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que los miembros tienen en común¹⁹

Por tanto la cultura organizacional es un modelo que agrupa los aspectos afectivos y expresivos en la Organización; los valores, las creencias, tradiciones, ideologías, costumbres que determinan el comportamiento personal y organizacional.

3.3.4. CLIMA ORGANIZACIONAL

Es el conjunto de percepciones compartidas que el personal desarrolla en relación a las características de su organización, tales como políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras entidades e influyen en su comportamiento²⁰

3.4. ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

Sistema es el conjunto de partes o elementos interrelacionadas, que se integran, comunican e interactúan mediante el intercambio permanente de datos e

¹⁸BATEMAN, Thomas S.; *Administración*; México 2001.

¹⁹KOONTZ, Harold y Wehrich, Heinz; *Administración* "; Mexico

²⁰ Departamento Administrativo de la Función Pública; "CLIMA ORGANIZACIONAL"



información, que se traducen en un objetivo y éste en un producto / servicio, a través de la retroalimentación de datos e información provenientes del entorno.²¹

La teoría moderna de organización se encuentra dentro de la periferie de la teoría general de sistemas. Tanto la teoría general de sistemas como la teoría moderna de organización estudia.²²

Las partes (individuos) en masa y los movimientos de los individuos hacia el sistema y fuera del mismo.

- La interacción de individuos con el ambiente que se encuentra dentro del sistema.
- Las interacciones entre los individuos dentro del sistema.
- Los problemas del crecimiento general y estabilidad en los sistemas.
- La teoría moderna de organización y la teoría general de sistemas son similares en cuanto a que ambas consideran la organización como un total integrado.

3.4.1. CLASIFICACIÓN DE SISTEMAS

Los sistemas se clasifican en.²³

3.4.1.1. Sistema abierto.

Posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están bien definidas; sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. Por ésta razón, el sistema abierto también se llama orgánico; no sólo se relaciona con su ambiente, sino con él mismo (internamente), lo cual hace que las interacciones afecten el sistema como un todo. Además el sistema abierto puede modificar la estructura y los procesos de sus componentes para adaptarse al ambiente.

3.4.1.2. Sistema Cerrado

Tiene pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, que son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa y efecto: a una entrada

²¹ CLAVIJO ROCHA, Jorge; *Gestión Estratégica y Toma de Decisiones*

²² FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín; *Organización y Métodos*, México 2002

²³ CHIAVENATO, Idalberto; *Administración de Recursos Humanos*, México 2001



determinada (causa) sigue una salida determinada (efecto); por esta razón el sistema cerrado también se denomina mecánico o determinista. Hay una clara separación entre el sistema y el ambiente, es decir, las fronteras del sistema están determinadas. En realidad no existe un sistema totalmente cerrado (que sería hermético), ni uno totalmente abierto (que se disiparía). Todo sistema depende, en alguna medida, del ambiente.

3.5. ORGANIGRAMAS

Organigrama es la representación simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización, nos define la composición y las relaciones de la estructura organizativa.²⁴

Un diagrama de organización debe mostrar:

- Organización de las jerarquías.
- División del trabajo y relaciones funcionales.
- Relaciones físicas de los sectores de la empresa.

El organigrama final es el resultado de un diseño por etapas:

- Se definen las grandes áreas y sus funciones.
- Se establece su jerarquía.
- Se procede a efectuar un diseño en macro.

Objeto, instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

La diferenciación, significa que la organización está compuesta por muchas unidades que trabajan sobre tipos diferentes de tareas, utilizando distintas aptitudes y métodos de trabajo.

La integración, significa que estas unidades diferenciadas se juntan nuevamente de modo que el trabajo se coordina en el producto total.

3.5.1. CLASIFICACION DE LOS ORGANIGRAMAS

Los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos:²⁵



3.5.1.1. Por su Naturaleza.

Microadministrativos, corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o a alguna de las unidades que la conforman.

Macroadministrativos, involucran a más de una organización.

Mesoadministrativos, contemplan a todo un sector administrativo, o a dos o más organizaciones de un mismo sector.

3.5.1.2. Por su ámbito.

Generales, contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.

Específicos, muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.

3.5.1.3. Por su contenido.

Integrales, es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.

Funcionales, incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades.

De puestos, plazas y unidades, indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También se pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.

3.5.1.4. Por su presentación.

Verticales, presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

Horizontales, despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente.

²⁴ LAFUENTE CHÁVEZ, Hilarión; MONTES CAMACHO, Niver, *Sistemas Contables*. Bolivia 1998



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

De Bloque, parecen del diseño vertical e integran un número mayor de unidades en espacios más reducidos, al desagregar en conjunto varias unidades administrativas ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

3.6. MANUALES ADMINISTRATIVOS

El manual es una guía que debe regirse una institución así como las personas. Los manuales son herramientas con que cuentan las organizaciones facilita el desarrollo de sus funciones administrativas, financieras y operativas, estos manuales se constituyen en un instrumento de comunicación.²⁶

Los manuales Administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información de una organización²⁷

3.6.1. OBJETIVOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos permiten alcanzar los siguientes objetivos:²⁸

- Presentar una visión de conjunto de la entidad
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de medidas de modernización administrativa.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

²⁵ FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín, *Organización y Métodos*, México 2002

²⁶ LAFUENTE CHÁVEZ, Hilarión; MONTES CAMACHO, Niver, *Sistemas Contables*, Bolivia 1998

²⁷ FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín, *Organización y Métodos*, México 2002



3.6.2. PARTES DE UN MANUAL

Todo manual comenzará con una sección denominada:

Contenido, donde se enuncian las partes o secciones integrantes del manual.

Índice, indica el número de página en que se localiza cada título y subtítulo.

Instrucción, explica el propósito y comentario del manual que se dispone al lector para calificar su contenido.

Instrucciones para el uso del manual, explica el manejo del manual.

Cuerpo principal, es decir la verdadera razón de ser del manual.

3.6.3. CLASIFICACIÓN DE MANUALES

Los manuales se clasifican en:²⁹

Por su contenido, manuales de: Organización, Políticas, Procedimientos, Contenido múltiple y de servicios al público.

Por su función específica, manuales de: Ventas, Producción, Finanzas, Personal, Otras funciones.

Por su área de aplicación, manuales: Macro-administrativos, si se refiere al Sector Público en su conjunto y Micro-administrativos, si contienen información de una sola entidad.

Por sus propósitos, *Manuales de Forma*, secuencia de operaciones desde que se origina hasta que se archiva, su formato es horizontal, *Manuales de Labores*, operaciones que se efectúan en cada una de las actividades, su formato es vertical o combinado, *Manuales de Método*, muestra la manera de realizar cada operación del procedimiento, *Manuales Analítico*, analiza cada una de las operaciones dentro el procedimiento, *Manuales de Espacio*, itinerario y distancia que corre una persona durante las distintas operaciones del procedimiento o parte de él, *Manuales Combinados*, consiste en la combinación de las dos clases o más menciones³⁰

²⁸ QUIROGA Leos, Gustavo; *Organización y Métodos En La Administración Pública*, México 1996

²⁹ QUIROGA Leos, Gustavo; *Organización Y Métodos En La Administración Pública*, México 1996.

³⁰ LAFUENTE CHÁVEZ, Hilarión; MONTES CAMACHO, Niver, *Sistemas Cantables*, Bolivia 1998



3.6.4. MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Según Duhalt Krauss, el manual de organización expone con detalle la estructura de la organización y señala los puestos y la relación existente entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad, responsabilidad, y las funciones de las instancias de la empresa.³¹

3.6.4.1. Contenido Del Manual

El manual de organización deberá contener los siguientes elementos:

- **Identificación.** Descripción del contenido del Formato.
- **Índice y/o contenido.** Relación de capítulos que constituyen el cuerpo del documento.
- **Prólogo y/o Introducción.** Explica que es el Manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente.
- **Antecedentes Históricos.** Descripción de la génesis de la organización, su evolución y cambios significativos.
- **Legislación o base legal.** Ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de donde derivan sus atribuciones.
- **Atribuciones.** Facultades conferidas a la organización.
- **Objetivos.** El fin que debe alcanzar una unidad administrativa a través de las atribuciones otorgadas por las disposiciones legales.
- **Estructura orgánica.** Descripción ordenada de las unidades administrativas (codificadas) en función de sus relaciones de jerarquía.
- **Organigrama.** Representación gráfica de la estructura orgánica, muestra niveles, canales de comunicación, líneas de autoridad y supervisión.
- **Funciones.** Conjunto de actividades relacionadas entre sí necesarias para lograr objetivos.

³¹ FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín; *Organización de Empresas*, México 2002.



3.6.5. MANUAL DE FUNCIONES

Es el complemento escrito del organigrama y junto con él forma parte del manual de organización; debe decir de un puesto de trabajo:³²

- **Objeto:** la finalidad del sector en la organización.
- **Puesto:** la descripción del cargo, y sus misiones y funciones básicas.
- **Responsabilidad:** la descripción de las tareas por las cuales responde el sector.
- **Autoridad:** quienes dependen de él y de quién depende el sector.
- **Información:** qué información debe generar y recibir el sector, y con que grado de detalle y periodicidad.
- **Actualización:** la especificación del procedimiento de actualización periódica y la revisión del manual de organización.

El Manual de Funciones es un elemento de la organización administrativa que permite asignar funciones generales y específicas a cada cargo de la estructura. Se constituye en un instrumento útil para el análisis de estructuras de organización, debido a que proporciona una definición precisa de lo que debe hacerse, es decir, es una relación de lo que hace una persona o una unidad administrativa³³.

3.6.5.1. Clasificación De Funciones

Las funciones pueden clasificarse de la siguiente manera:³⁴

- **Naturaleza.** *Funciones generales o fundamentales;* realizan todos los administradores, en mayor o menor grado, en el ejercicio normal de sus funciones específicas. Ej. Planeación. *Funciones específicas o de rama;* son actividades afines cuyo ejercicio ésta reservado a funcionarios de la rama correspondiente. Ejemplo, Asesoría.
- **Objeto.** *Funciones de línea o sustantivas;* son funciones específicas directamente relacionadas con el objetivo de su dependencia. *Funciones de*

³² LARocca, Hector; *Qué es Administración*, México 2001

³³ LAFUENTE CHÁVEZ, Hilarion; MONTES CAMACHO, Niver, *Sistemas Contables*, Bolivia 1998

³⁴ QUIROGA Leos, Gustavo; *Organización Y Métodos En La Administración Pública*, México 1996



asesoría o de apoyo; son actividades cuyo objetivo es aconsejar e informar a las instancias sobre la base de conocimientos y experiencia técnica especializada. *Funciones complementarias, adjetivas o de apoyo*; son actividades auxiliares o de servicios requeridas por las instancias para el cumplimiento de sus funciones específicas.

- **Grado de especialización.** *Funciones primarias*; son actividades afines cuyo cumplimiento es responsabilidad de un alto nivel ejecutivo, como el director. *Funciones secundarias*; son actividades más homogéneas y especializadas que derivan de las funciones primarias.

Las funciones también pueden ser:³⁵

- **Funciones continuas**; son aquellas que no se adscriben a una secuencia particular de desempeño, sino que se desarrollan durante todo el proceso de gestión del administrador. Las funciones son: análisis de problemas, toma de decisiones y comunicación.
- **Funciones secuenciales**; estas funciones se realizan únicamente en determinados momentos y con un orden determinado, de tal modo que la realización de una de ellas permite emprender la siguiente, para que puedan desenvolverse y actuar correctamente. Las funciones son: planificación, organización, dirección y control.

El Manual de Funciones debe ser simple, explicativo y concreto para que sea aceptado y utilizado por todos en la organización. El cumplimiento de las funciones por parte del personal elevará su desempeño, que debe centrarse en ser eficaces de la forma mas eficiente posible.

³⁵ DIEZ de Castro Emilio: *Administración y Dirección*, España 2001



MARCO LEGAL

4

4.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO

Constitución Política del Estado (LEY N° 2650 – 13 de Abril de 2004), como Ley suprema del ordenamiento jurídico la Constitución Política del Estado en su Art. 7 y Art. 199 señala el derecho y la protección a **la salud** física mental y moral de todos los bolivianos y en su Art. 158 y 164, la obligación de defender el capital humano protegiendo la salud de la población y disponiendo que las normas relativas a la salud pública tienen el carácter coercitivo y obligatorio.

4.2 LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES

Ley de Administración y Control Gubernamentales (LEY N° 1178 - 20 de Julio de 1990), regula los sistemas de Administración y Control 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 todo servidor público (sin distinción de jerarquía), asuma plena responsabilidad por sus actos, la forma y resultado de su aplicación
- Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado.

Los sistemas que la Ley N° 1178 regula son:

A) Para programar y organizar las actividades:

- Programación de Operación
- Organización Administrativa
- Presupuesto



B) Para ejecutar las actividades programadas:

- Administración de Personal
- Administración de Bienes y Servicios
- Tesorería y Crédito Público
- Contabilidad Integrada

C) Para controlar la gestión del sector público:

- Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior.

En su Art. 7 inc. b) toda entidad pública organizará internamente, en función de sus objetivos y la naturaleza de sus actividades, los sistemas de administración y control interno que trata esta Ley.

Bajo el Enfoque de Sistemas de la Ley N° 1178, el Sistema de Organización Administrativa proporciona elementos esenciales de organización, y través del Manual de Organización y Funciones formaliza el Diseño Organizacional propuesto, para:

- Evitar la duplicación y dispersión de funciones
- Proporcionar una estructura que optimice la comunicación, la coordinación y el logro de los objetivos
- Determinar el ámbito de competencia y autoridad de las áreas y unidades organizacionales

4.3. LEY DE PARTICIPACIÓN POPULAR

Ley de Participación Popular (LEY N° 1551 - 20 de Abril de 1994 y el Decreto Supremo N° 23813 reglamentario de la Ley). En los Art. 2 y 13 **Transfiere a título gratuito**, a favor de los Gobiernos Municipales, **la infraestructura física de los Hospitales de segundo y tercer nivel**, Hospitales de Distrito, Centros de salud de área y puestos sanitarios, con la obligación de administrarla, mantenerla y renovarla, además será el **poder Ejecutivo el responsable de normar y definir las políticas nacionales para los sectores de salud.**



4.4. LEY DE DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Ley de Descentralización Administrativa (LEY N° 1654 - 28 de Julio de 1995 y el Decreto Supremo N° 24206 reglamentario de la Ley), en el Art. 5, el Prefecto Administra, supervisa y controla, por delegación del Gobierno Nacional, los recursos humanos y las partidas presupuestarias asignadas al funcionamiento de los servicios en **salud** en el marco de las políticas y normas para la provisión de estos servicios". En el Art. 20 El Presupuesto General de la Nación asigna anualmente recursos para el gasto en servicios personales de salud. Y por último en el Art. 25 se transfiere bajo la administración del Prefecto los recursos humanos, físicos y financieros, ésta administración se la efectúa a través del Servicio Departamental de Salud (SEDES).

4.5. LEY DE MUNICIPALIDADES

Ley de Municipalidades (LEY N° 2028 - 28 de Octubre de 1999), en su Art. 1, regula el régimen municipal establecido en la Constitución Política Estado. Art. 8, en el marco de sus competencias debe contribuir para la otorgación de prestaciones de salud a la niñez, a las mujeres, a la tercera edad, a los discapacitados y a la población en general, mediante mecanismos privados y públicos de otorgamientos de coberturas y asunción de riesgos colectivos. Normar, regular, controlar y fiscalizar la prestación de servicio de salud, además de supervisar el desempeño de los profesionales en salud.

4.6. LEY DEL DIÁLOGO NACIONAL 2000

Ley del Diálogo Nacional 2000 (LEY N° 2235 - 31 de Julio de 2001), en su Art. 7 establece el Fondo Solidario Municipal para la Educación Escolar y Salud Pública, con el propósito de cubrir el déficit de ítem acumulados hasta el año 2001 del personal médico y paramédico del servicio de salud pública, la misma que cuenta con aportes anuales de los recursos provenientes del Programa Ampliado de alivio a la deuda.

4.7. LEY DEL SEGURO UNIVERSAL MATERNO INFANTIL

Ley del Seguro Universal Materno Infantil (LEY N° 2426 – 21 de Noviembre de 2002), en su Art. 6 establece el Directorio Local de Salud (DILOS), como la máxima autoridad en la gestión de salud en cada municipio. El DILOS será



responsable de la implementación del Seguro Universal Materno Infantil, la administración de la Cuenta Municipal de Salud y el cumplimiento de la Política Nacional de Salud.

4.8. DECRETO SUPREMO N° 047789

Decreto Supremo N° 047789 - 4 de diciembre de 1957, declara al Hospital General de Miraflores como Hospital de Clínicas

4.9. RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 028/97

Resolución Ministerial N° 028 de 1997, Otorga el Reglamento General de Hospitales, en su Art. 1 establece normas, principios y reglas técnico-administrativas de carácter general sobre la organización y funcionamiento de los Hospitales, para asegurar la eficiencia, eficacia y el mejoramiento de la calidad de atención médica en el País.

4.10. ORDENANZA MUNICIPAL N° 078/2001

Ordenanza Municipal N° 078 - 24 de Mayo de 200, se aprueba el Reglamento para el Proceso Interno por Responsabilidad Administrativa Municipal, que en su Art. 3 menciona que el presente se emite en cumplimiento al Art. 7 inc. b) de la Ley Administración y Control Gubernamentales (Ley N° 1178) y en su Art. 6 cada funcionario deberá desempeñar sus funciones con eficacia, economía, eficiencia, transparencia y licitud, en estricto cumplimiento al ordenamiento jurídico administrativo.



ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

5

5.1. ANTECEDENTES

Las grandes dificultades que afrontan las organizaciones del sector público, son el logro de eficiencia y eficacia en la prestación de servicios en beneficio a la sociedad. El Hospital de Clínicas no es una excepción es un hecho que desde el punto de vista organizacional ha demostrado complicaciones, las mismas que se han traducido en una administración centralizada.

Los problemas del Hospital de Clínicas son de diversa índole sin embargo el presente análisis se orienta a analizar el desempeño y desarrollo del personal Operativo desde el punto de vista de la estructura organizacional, es decir, los factores que inciden en el accionar de las unidades organizacionales del Nivel Operativo que conforman la compleja estructura organizacional.

La normativa que regula el funcionamiento de la estructura organizacional del Hospital de Clínicas es la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa, donde uno de los objetivos es lograr que la estructura organizacional permita elevar el nivel de eficiencia y eficacia de la gestión administrativa de la Institución, la Norma establece que la formalización del diseño organizacional debe efectuarse mediante la elaboración del Manual de Organización y Funciones.

Por tanto ha sido necesario efectuar un Análisis Organizacional, en cuanto se refiere a la estructura, el organigrama, funciones, relaciones de dependencia, jerarquización, comunicación, ubicación especial de cada una de las unidades organizacionales del Nivel Operativo.



5.2. OBJETIVOS DEL ANÁLISIS

5.2.1. OBJETIVO GENERAL

Conocer la situación actual de la Institución e identificar las posibles deficiencias y/o causas que dificultan el desempeño eficiente de las unidades del Nivel Operativo y su posible impacto en los objetivos de la Institución.

5.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer la Organización formal e informal de la Institución.
- Determinar si la Estructura Organizacional actual, constituye un medio eficiente para el logro de los objetivos de la Institución.
- Comprobar la existencia de un manual de organización y funciones así como el uso y difusión del mismo. Verificar si éste cumple con el principio de formalización que señala la norma.
- Recopilar, analizar e interpretar información de atribuciones y funciones, sobre la base del marco conceptual teórico sobre el Manual de Organización y Funciones.

5.2.3. RESULTADO

Después del análisis organizacional se obtendrá un informe que justifique la necesidad de la Propuesta (Manual de Organización y Funciones para el Nivel Operativo).

5.3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

5.3.1. METODOLOGÍA ESPECÍFICA

Para la recopilación de datos e información necesarios, se utilizaron técnicas de investigación científica, que permitieron alcanzar los objetivos del presente análisis.

5.3.1.1. Observación.

Mediante la observación se pudo conocer el ambiente en el que se desenvuelven los funcionarios, actividades informales que dan origen al clima organizacional, el cumplimiento de las atribuciones y/o funciones que realizan en las unidades que



conforman el Nivel Operativo del Hospital de Clínicas, todo para poner en evidencia las condiciones de los fenómenos investigados.

5.3.1.2. Documentación

A través del análisis de información documentada, se conocieron instrumentos, directrices y normas que rigen las actividades del Hospital de Clínicas, así como las observaciones del incumplimiento de los hechos particulares.

5.3.1.3. Encuesta.

Mediante ésta técnica de investigación se obtuvo información a cerca de la realidad administrativa y operativa, mediante la utilización de un cuestionario que cuenta con una serie de preguntas ordenadas, sistematizadas e interrelacionadas, dirigidas a personal administrativo y operativo, por muestreo.

5.3.1.4. Censo

Consiste en la captación de datos de manera sistemática acerca de las tareas, operaciones y funciones específicas que realizan los funcionarios del Hospital de Clínicas, aplicada al personal de la institución exceptuando a secretarías, mensajeros, residentes, internos, camilleros y manuales de limpieza de cada unidad, por no considerarse relevante la información que puedan dar.

5.3.1.5. Entrevista.

Se obtuvo información mediante el contacto personal y el intercambio de palabras (entrevistas dirigidas y no dirigidas), utilizando un cuestionario guía con preguntas abiertas aplicado a la Máxima Autoridad Ejecutiva, Jefes de las unidades organizacionales y miembros representativos de cada una de éstas, con el propósito de obtener información que sea completa y precisa.

5.3.2. DISEÑO DE INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS

Para el relevamiento de información se diseñaron instrumentos metodológicos como formularios de encuesta (a través de muestreo) y cuestionarios de entrevista (a través del censo) que permitieron la obtención de datos necesarios y así coadyuven a un posterior análisis del trabajo de campo.



5.3.2.1. Formularios dirigidos a funcionarios administrativos y operativos

Fueron diseñados sobre la base del cuestionario de "Evaluación de los SAYCO – Contraloría General de la República" para la recopilación de información, dirigidos a funcionarios administrativos y operativos de la Institución (Anexo 2 y 3), con el objetivo de obtener información para medir el grado de conocimiento de los funcionarios sobre aspectos de tipo administrativo y la funcionalidad de la Institución, base para la elaboración del Manual de Organización y Funciones.

Estos cuestionarios han sido aplicados por muestreo estratificado en dos grupos: administrativos y operativos, sobre la base de los siguientes formularios:

a) FORMULARIO DIRIGIDO A FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS

CUESTIONARIO A

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	OBJETIVO
1.	¿Conoce la ley N° 1178, penalidades y responsabilidades que otorga la Ley?	SI NO	Determinar el grado de conocimiento de esta ley que rige las actividades administrativas en toda Institución pública.
2.	¿Conoce los sistemas administrativos y financieros de la Ley N° 1178?	<ul style="list-style-type: none"> • Todos • De su competencia • Ninguno 	Determinar el grado de conocimiento de los sistemas administrativos y financieros por parte de los ejecutivos de la Institución
3.	¿Conoce la misión de la Institución?	SI NO	Determinar el grado de conocimiento de la razón de ser de la Institución.
4.	¿Conoce la Visión de la Institución?	SI NO	Determinar si los funcionarios conocen las aspiraciones de la Institución.
5.	¿Conoce el Objetivo principal de la Institución?	SI NO	Determinar si los funcionarios se encuentran comprometidos con los objetivos de la Institución.
6.	¿La estructura de la Institución guarda relación, con la programación de operaciones anual y el presupuesto?	SI NO NS/NR	Determinar el grado de compatibilidad entre las instancias especificadas en el organigrama con el POA y el Presupuesto



7.	En caso de existir ajustes a la estructura como resultado del análisis, ¿Estos han sido incorporados?	SI NO NS/NR	Verificar que los ajustes hayan sido incorporados a la estructura.
8.	¿Le hicieron entrega del Manual de Funciones?	SI NO NS/NR	Obtener información sobre la difusión del Manual de Funciones, para constatar su formalidad y desarrollo de las funciones.
9.	¿Bajo que preceptos ejecuta sus actividades? En base a:	<ul style="list-style-type: none"> • Manual. • Instrucciones superiores. • Iniciativa propia. 	Determinar el grado de uso del Manual de Organización y Funciones.
10	¿La estructura organizacional de la institución establece claramente los siguientes niveles jerárquicos? <ul style="list-style-type: none"> • Nivel Directivo • Nivel Ejecutivo • Nivel Operativo 	SI ND	Determinar si los niveles jerárquicos están definidos claramente en la estructura organizacional.
11	¿Existe una unidad de apoyo encargada de diseñar implantar y actualizar los sistemas administrativos y operativos; preparar difundir y actualizar las normas, reglamentos manuales e instructivos de la institución?	SI NO	Determinar la existencia de alguna instancia organizacional que ejecute el Sistema de Organización Administrativa.
12	¿Los canales de comunicación en la Institución son adecuados para la toma de decisiones?	SI NO	Determinar el flujo de información para una eficiente toma de decisiones.
13	¿Las instancias de coordinación interna tales como comités, comisiones o consejos están incorporados en el organigrama?	SI NO	Determinar si las instancias organizacionales (Comités) son considerados como parte de la Institución.

Fuente: Elaboración propia

El formato del cuestionario dirigido a funcionarios Administrativos de la Institución se observa en el Anexo 2



b) FORMULARIO DIRIGIDO A FUNCIONARIOS OPERATIVOS

CUESTIONARIO B

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	OBJETIVO
1.	¿Conoce los servicios que presta la Institución?	SI NO	Determinar el grado de conocimiento de los funcionarios operativos sobre los servicios médicos que presta la Institución.
2.	¿Tiene conocimiento de la Ley de Administración y Control Gubernamentales (Ley N° 1178)?	SI NO	Determinar el grado de conocimiento de esta ley y su aplicación sobre las actividades administrativas en toda institución pública.
3.	¿Conoce el Objetivo principal de la Institución?	SI NO	Determinar si los funcionarios se encuentran comprometidos con los objetivos de la Institución.
4.	¿Conoce el organigrama de la Institución?	SI NO	Determinar el grado de conocimiento de jerarquía, autoridad, responsabilidad, puestos y relaciones.
5.	¿Le hicieron entrega del Manual de Funciones?	SI NO NS/NR	Obtener información sobre la difusión del Manual de Funciones, para constatar su formalidad y desarrollo de las funciones.
6.	¿Bajo que preceptos ejecuta sus actividades? En base a:	<ul style="list-style-type: none"> • Manual • Instrucciones superiores. • Iniciativa propia. 	Determinar el grado de uso del Manual de Organización y Funciones.
7.	¿Los canales comunicación en la Institución son adecuados para la toma de decisiones?	SI NO	Determinar el flujo de información para una eficiente toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia

El formato del cuestionario dirigido a los funcionarios Operativos de la Institución se observa en el Anexo 3.



5.3.2.2. Cuestionario guía para la entrevista

El siguiente cuadro desglosa los objetivos de cada pregunta del Cuestionario C, dicho cuestionario fue dirigido al personal de la institución, el cual ayudó al diseño y elaboración del formato del Manual de Organización y Funciones (Anexo 4).

Este cuestionario diseñado para la recopilación de información, ha sido aplicado con carácter censal toda vez que el universo alcanza a trescientos sesenta y tres funcionarios.

Nº	PREGUNTA	OBJETIVO
1.	¿Cuál es el nombre de la instancia organizacional?	Conocer el nombre específico de la unidad organizacional, objeto de estudio
2.	Defina a la instancia organizacional.	Conocer la explicación exacta y clara de la unidad organizacional
3.	¿Cuál es el objetivo de la instancia organizacional?	Saber cual es el fin o propósito de la unidad organizacional
4.	Determine el nivel jerárquico de la instancia organizacional.	Establecer el grado de jerarquía en la estructura organizacional
5.	¿Cuál es el tipo de la instancia organizacional?	Conocer la naturaleza de la unidad organizacional
6.	¿Cuál es el nombre de la instancia organizacional de la que depende?	Conocer la subordinación de la unidad organizacional.
7.	¿Cuáles son las instancias organizacionales bajo su dependencia?	Conocer las unidades organizacionales subordinadas.
8.	Grafique la ubicación de la instancia organizacional en la estructura organizacional	Determinar en que lugar está ubicada la unidad organizacional.
9.	¿Cuál es la atribución general de la instancia organizacional?	Conocer la facultad inherente a la unidad organizacional.
10.	¿Cuáles son las atribuciones específicas de la instancia organizacional?	Conocer las facultades específicas inherentes a la unidad organizacional.
11.	Determine el área física mínima requerida por la instancia organizacional.	Conocer el espacio físico necesario para el desarrollo de sus atribuciones.
12.	Mencione el equipo mínimo requerido por la instancia organizacional.	Conocer el equipo e instrumental médico necesario en la unidad organizacional.



13.	Nombre al personal mínimo requerido en la instancia organizacional.	Identificar al personal necesario por la unidad organizacional.
14.	Nombre las instancias organizacionales con las que mantiene relación dentro la Institución.	Identificar las unidades con las que mantiene relaciones intrainstitucionales.
15.	Nombre las Instituciones con las que mantiene relación fuera de la Institución.	Identificar las Instituciones con las que mantiene relaciones interinstitucionales.

Fuente: Elaboración propia

El formato del cuestionario dirigido al personal de la Institución se observa en el Anexo 4.

5.3.2.3. Determinación de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra cuando los datos son cualitativos, es decir, para el análisis de fenómenos sociales (atribuciones y/o funciones) se considera la aplicación del **Muestreo Probabilístico**³⁶, que toma en cuenta las siguientes variables:

Unidad de Análisis, personal Administrativo y Operativo del Hospital de Clínicas.

El personal que trabaja en el Hospital de Clínicas, asciende a **707 funcionarios públicos**, de los cuales no se tomó en cuenta a secretarías, mensajeros, residentes, internos, camilleros y manuales de limpieza de cada instancia; por tanto se tiene el siguiente cuadro:

PERSONAL EN PLANILLA

AREAS	PERSONAL		
	ITEM	CONTRATO	TOTAL POR AREA
ADMINISTRATIVA	54	7	61
OPERATIVA	281	21	302
TOTAL DIFERENCIADO	335	28	363
TOTAL FINAL	363		

Fuente: Elaboración propia

³⁶ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ COLLADO, Carlos; *Metodología de la Investigación*; México 2001



Población (N), representado por **363 funcionarios públicos**. Se desea que de 100 casos, 99 veces la predicción sea correcta.

Utilizaremos la fórmula:

$$n = \frac{n'}{1 + n' / N}$$

Donde:

$$n' = \frac{\text{Varianza muestral } S^2}{\text{Varianza poblacional } V^2}$$

La varianza de la muestra podrá determinarse en términos de probabilidad como: $p(1-p) = S^2$. La confiabilidad será del 90% ($p = 0.9$), entonces:

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

La varianza de la población respecto a determinadas variables es $= V^2$

El error estándar debe ser menor de 0.015 y esta dada por la diferencia entre la media poblacional y la media maestra, por tanto será: **Se = 0.012**

El error estándar al cuadrado sirve para determinar la varianza de la población V^2

Entonces: $V^2 = Se^2$

$$V^2 = (0.012)^2 = 0.000144$$

Reemplazando valores se obtiene:

$$n' = \frac{0.09}{0.000144}$$

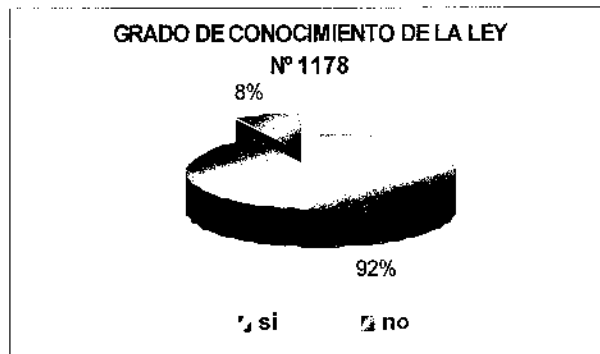
La muestra anticipada es $n' = 625$



• **Cuestionario A, dirigido a funcionarios administrativos**

PREGUNTA 1

Se pudo evidenciar que la mayoría de los funcionarios Administrativos si tienen conocimiento de las penalidades y responsabilidades que otorga la Ley N° 1178, sobre las actividades Administrativas de la Institución.



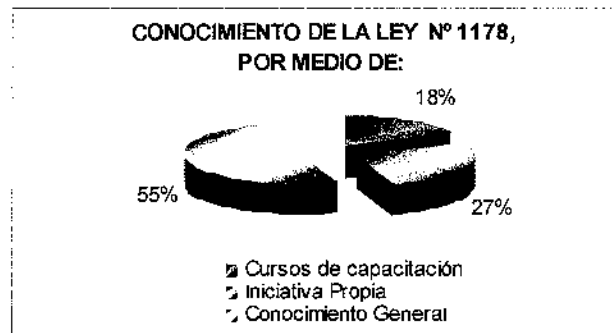
De acuerdo a los datos obtenidos del personal encuestado, el 92% (35 encuestados) si tienen conocimiento de la Ley N° 1178 y el 8% no.

Fuente: Elaboración propia

Dentro del 92% (35 encuestados), que afirma conocer la Ley N° 1178, se tiene:

CONOCIMIENTO DE LA LEY N° 1178, POR MEDIO DE:	
Cursos de capacitación	6
Iniciativa propia	10
Conocimiento General	19
TOTAL	35

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia



Realizando el ajuste por población finita (**N = 363**), el número de funcionarios públicos a encuestar se reduce a:

$$n = \frac{625}{1 + 625 / 363}$$

n = 226 funcionarios a encuestar.

Para aumentar la precisión en la muestra, debemos dividir en estratos y seleccionar una muestra para cada uno, por tanto utilizaremos **el muestreo probabilístico estratificado**:

Como **n** es igual a **226**, se aplicó :

MUESTRA PROBABILÍSTICA ESTRATIFICADA DE FUNCIONARIOS

ESTRATO	Nh	n / N	Nh (n / N)	FUNCIONARIOS A ENCUESTAR
ADMINISTRATIVOS	61	0.6226	37.98	38
OPERATIVOS	302	0.6226	188.02	188
TOTAL	363			226

Fuente: Elaboración propia

Donde: **Nh** = Variable por estrato.

n / N = Fracción del estrato (**n = 226** y **N = 363**)

5.3.3. ANÁLISIS DE ACUERDO AL TRABAJO DE CAMPO REALIZADO

El trabajo de campo fue realizado de acuerdo a los cuestionarios dirigidos a funcionarios administrativos y operativos (Anexos 2 y 3 respectivamente), en función a la muestra estratificada obtenida.

5.3.3.1. Interpretación de resultados

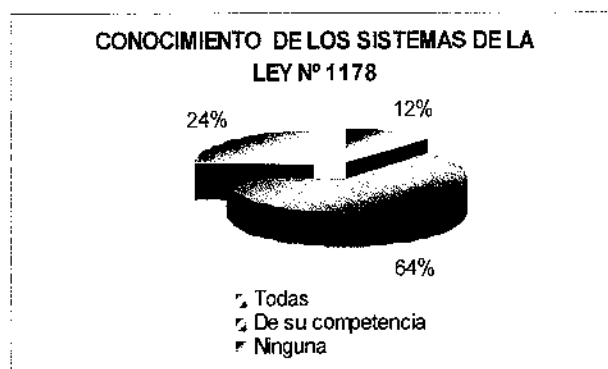
Realizado el trabajo de campo, se procedió a la tabulación de datos obteniendo los siguientes resultados.



De los que afirman conocer la ley N° 1178, el 55% (19 de 35 encuestados) tiene conocimientos generales, a través de medios de comunicación debido a que ésta regula a la función pública; el 27% (9 de 35 encuestados) por iniciativa propia, es decir que al ser parte de la Función Pública busca adquirir conocimiento de dicha ley para el perfeccionamiento del desempeño de sus capacidades y el 18% (6 de 35 encuestados) mediante cursos de capacitación promovidos por entidades públicas destinadas a ello.

PREGUNTA 2

Sobre los Sistemas Administrativos y Financieros de la Ley N° 1178, la mayoría de los funcionarios de la Institución conocen la funcionalidad de los sistemas de su competencia que enfoca dicha ley, con el fin de obtener capacitación y perfeccionamiento profesional.

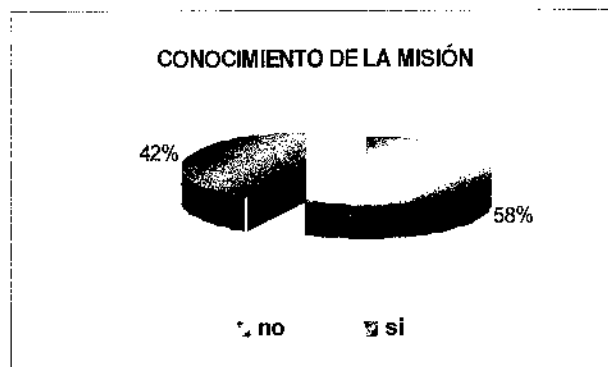


El 64% (24) si conoce los Sistemas Administrativos y Financieros de la Ley que son de su competencia en el desempeño de sus funciones, el 24% (9) no tienen conocimiento de los mismos y el 12% (5) tiene conocimiento sobre el alcance, aplicación y manejo de los sistemas.

Fuente: Elaboración propia

PREGUNTA 3

El grado de conocimiento de la razón de ser de la Institución, no es conocido por la mayoría de los funcionarios administrativos, y no la definen con claridad.



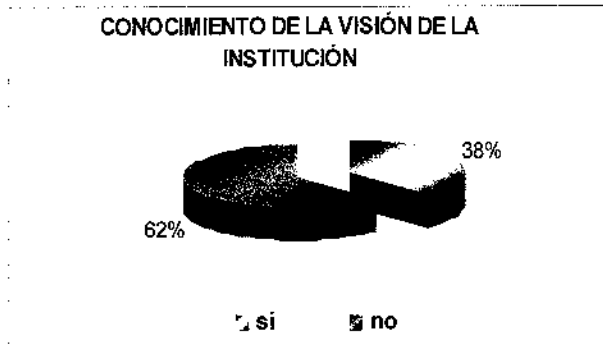
El 42% de los encuestados si conoce la misión de la Institución y el 58% no determinan con exactitud el alcance de este.

Fuente: Elaboración propia



PREGUNTA 4

La proyección a futuro del Hospital de Clínicas sobre el crecimiento y desarrollo de servicios que presta no es conocida por la mayoría de los funcionarios administrativos, debido a la falta de información.

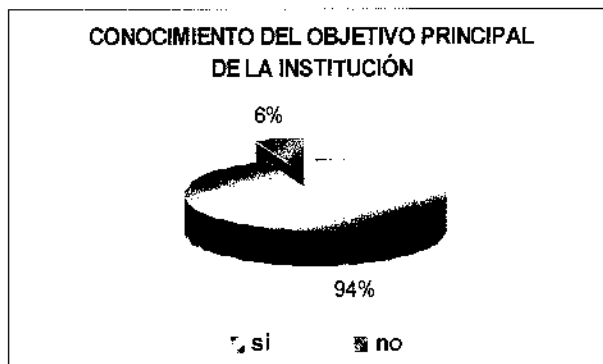


El 62% de los encuestados no conoce la visión de la Institución y el 38% (14 de 38 encuestados) si tiene conocimiento de la misma, en su gran mayoría, esta representado por autoridades ejecutivas y jefes de unidad.

Fuente: Elaboración propia

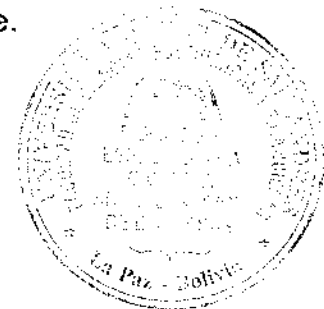
PREGUNTA 5

Con referencia a la finalidad de la Institución, se constató que la mayoría de los funcionarios administrativos si conoce el objetivo general de la Institución.



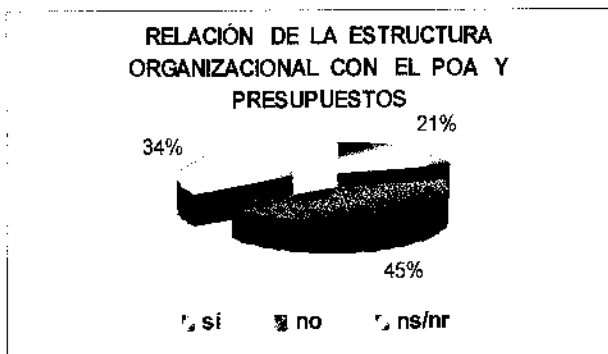
El 94% (36 de 38 encuestados) si conoce el objetivo que persigue la Institución y el 6 % de los mismos, representado por personal nuevo, no la conoce.

Fuente: Elaboración propia



PREGUNTA 6

En cuanto a la relación de la Estructura Organizacional del Hospital de Clínicas con el Programa de Operaciones Anual y Presupuesto, la mayoría afirma que no existe relación entre éstas.

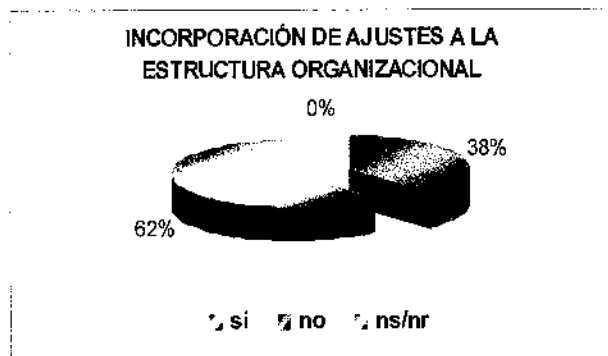


El 45% (17 de 38) considera que no existe relación entre la Estructura organizacional, POA y Presupuesto de la Institución, el 34 % (13) no tiene conocimiento y el 21% (8) afirma que si existe adecuada relación de actividades programadas

Fuente: Elaboración propia

PREGUNTA 7

En función a los resultados obtenidos, se conoce que no hubo ajustes a la Estructura organizacional del Hospital de Clínicas, basándose únicamente en el Estatuto de la Institución vigente desde la gestión 1995.

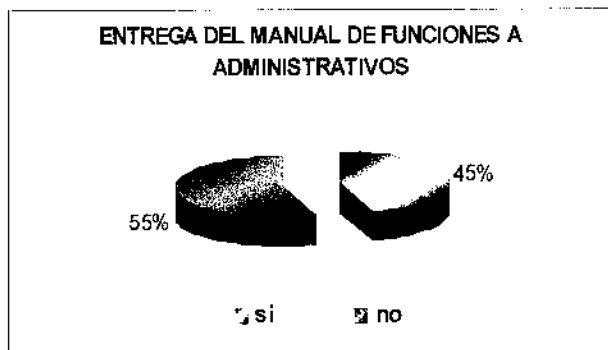


El 62% (24 de 38), afirman que no se realizó ningún ajuste a la estructura organizacional de la Institución, el 38% (14) no tienen precisión en la respuesta, por no recibir una información adecuada.

Fuente: Elaboración propia

PREGUNTA 8

El Manual de Funciones de la Institución, no se difundió a la mayoría de los funcionarios para conocimiento y aplicación en cada unidad organizacional.



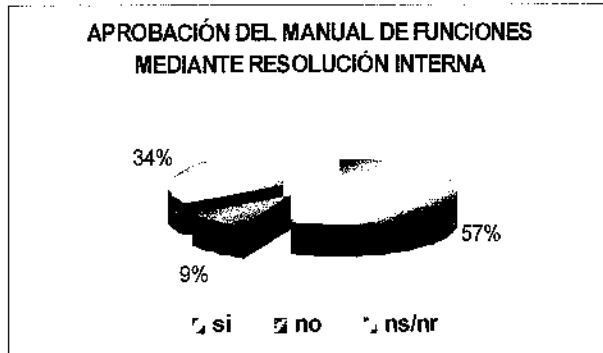
El 55% (21 de 38 encuestados) afirman no haber recibido el Manual de Funciones una vez ingresado a la Institución y el 45% (17 encuestados) sí recibió el mismo.

Fuente: Elaboración propia



• **Formalización**

De los funcionarios administrativos de la Institución que afirman contar con un Manual de Funciones, la mayoría afirma que el mismo fue aprobado por reglamento interno, a través del comité Técnico Administrativo.

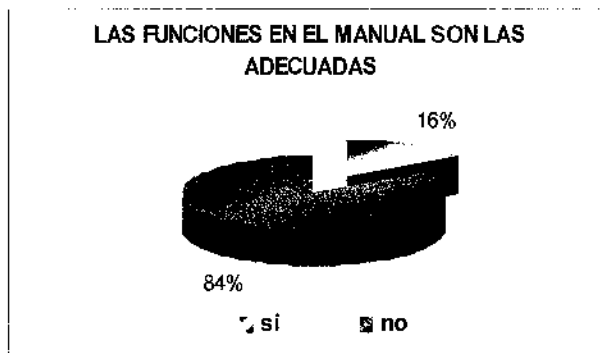


El 57% (10 de 17) afirman que el Manual de Funciones fue aprobado por reglamento interno, el 34% (6) desconoce su aprobación y el 9% (2) afirman que no fue aprobado y fue impuesta por autoridades anteriores.

Fuente: Elaboración propia

• **Vigencia**

La mayoría de los funcionarios administrativos de la institución, afirman que las funciones descritas en el Manual (1995) no son adecuadas a la actual función que desempeñan, por no haber sido actualizado.

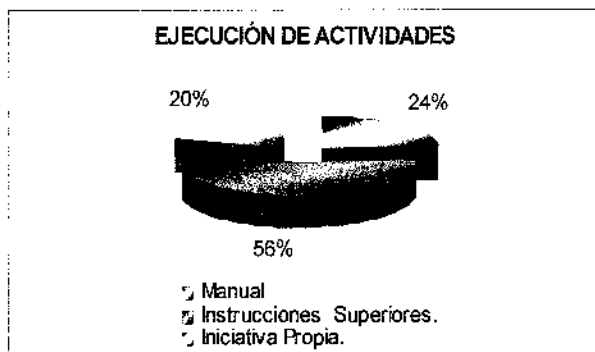


El 84% (14 de 17 encuestados) afirman que las funciones descritas no son adecuadas y el 16% (3 encuestados) que consideran que este Manual es acorde a las funciones que desempeña.

Fuente: Elaboración propia

PREGUNTA 9

Los funcionarios administrativos del Hospital de Clínicas ejecutan sus actividades, en la mayoría de los casos por instrucciones superiores, en función al nivel jerárquico.

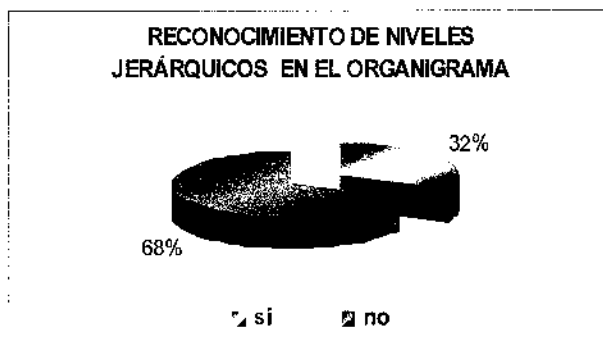


El 56% (21 encuestados) asegura ejecutar sus actividades por medio de instrucciones superiores, el 24% (9 encuestados) utiliza el Manual vigente y el 20% (8 encuestados) realiza sus actividades por iniciativa propia.

Fuente: Elaboración propia

PREGUNTA 10

Con referencia a los niveles jerárquicos de la estructura organizacional, la mayoría de los funcionarios administrativos, mencionan que no están establecidos claramente, obstruyendo la coordinación entre unidades organizacionales.

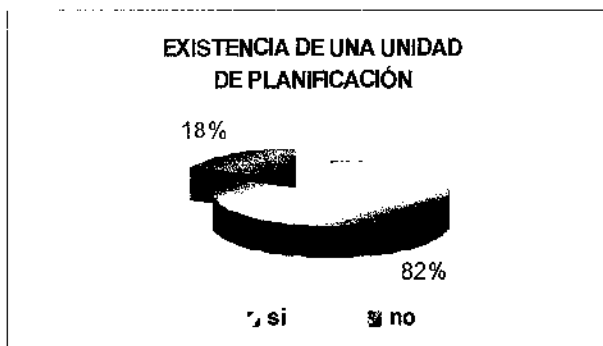


El 68% (26) afirma que la estructura organizacional no define niveles jerárquicos, y el 32% (12) reconoce la existencia de éstos, establecidos en la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa.

Fuente: Elaboración propia

PREGUNTA 11

El Hospital de Clínicas cuenta con una unidad de apoyo responsable del diseño, implantación y actualización de los sistemas administrativos y operativos, evidenciado por las encuestas realizadas al personal administrativo.



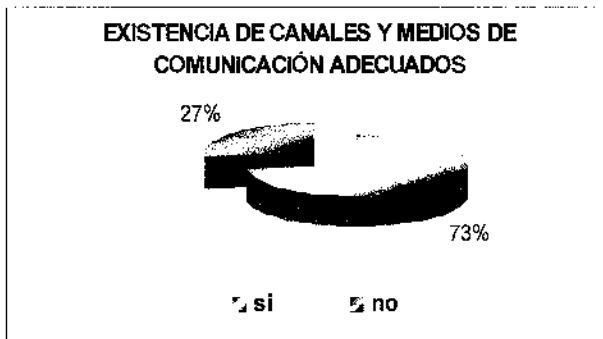
El 82% (31) identifica a Planificación, Coordinación, Organización y Métodos, como encargada de difundir y actualizar los sistemas administrativos y operativos de la Institución y el 18% (7) no la reconoce con tales facultades.

Fuente: Elaboración propia



PREGUNTA 12

Los canales y medios de comunicación que existen en la Institución son los adecuados, según una mayoría de los funcionarios administrativos, lo que permite una toma de decisiones eficiente.

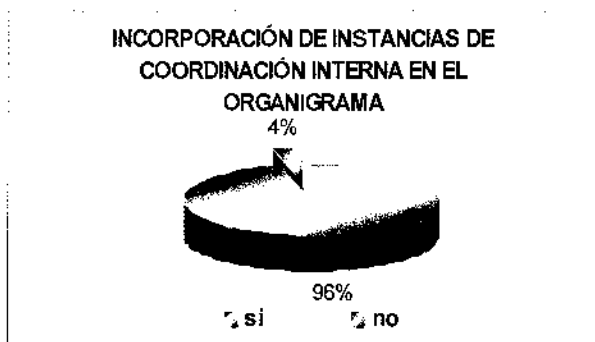


El 73% (28 encuestados) da por cierto la existencia de canales y medios de comunicación adecuados, mientras que el 27% (10 encuestados) afirman la inexistencia de los mismos.

Fuente: Elaboración propia

PREGUNTA 13

La mayoría de los funcionarios administrativos asegura la existencia de un Comité Técnico Administrativo y otro de Asesores (en actividad) plasmados en el Organigrama del Hospital de Clínicas, como los más importantes.



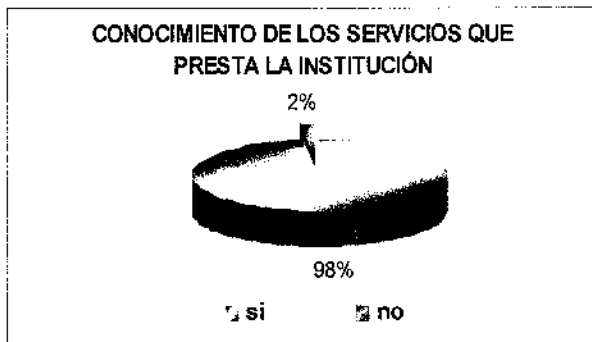
El 96% (36 encuestados) reconoce a ciertos comités como instancias de coordinación interna en el Organigrama de la Institución y el 4% (2 encuestados) no logra identificarlos con claridad.

Fuente: Elaboración propia

- **Cuestionario B, dirigido a funcionarios operativos**

PREGUNTA 1

Los servicios que presta el Hospital de Clínicas son conocidos por la mayoría de los funcionarios por ser parte integral del nivel operativo, ya que contribuyen de manera directa a los objetivos de la Institución.

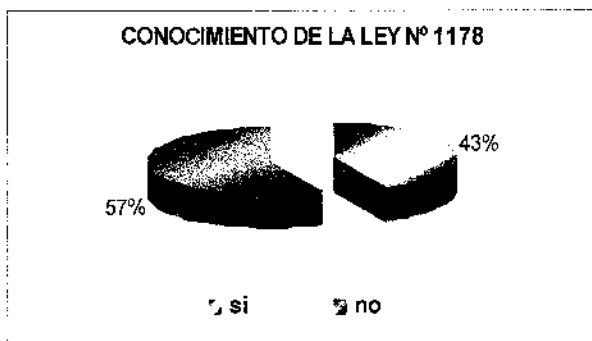


Fuente: Elaboración propia

El 98% (184 encuestados), si identifican los servicios médicos en salud que ofrece la Institución, y el 2% (4 encuestados) por ser personal recién incorporado, no llega a identificarlos con claridad.

PREGUNTA 2

Los funcionarios operativos de la Institución, en su mayoría, no tienen conocimiento del alcance de la Ley N° 1178, por ser parte técnica / sustantiva y por estar conformado por profesionales médicos del Hospital de Clínicas.

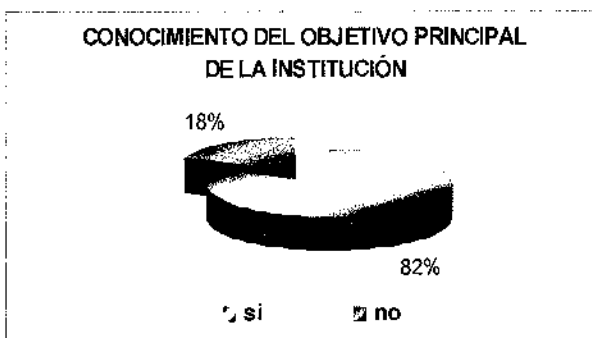


Fuente: Elaboración propia

El 43% (81 encuestados) conoce aspectos generales y determinados artículos de la ley inherentes a la función desempeñada por el personal y el 57% (107 encuestados) ignora el alcance y objetivos de la Ley.

PREGUNTA 3

La situación futura a la que desea llegar la Institución es conocida por la mayoría de los funcionarios operativos, por relacionarse de manera directa con el objetivo.



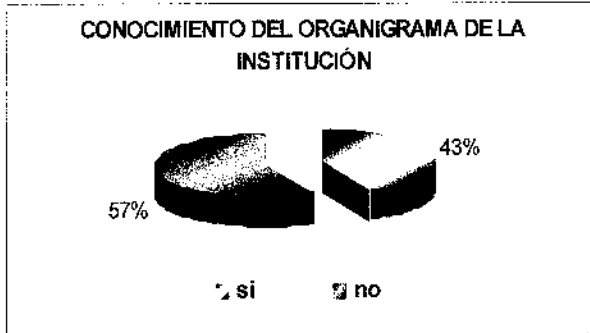
Fuente: Elaboración propia

El 82% (154 encuestados) conoce el objetivo principal del Hospital de Clínicas por formar parte de éste y el 18% (34 encuestados) no definen de manera correcta el propósito de la Institución.



PREGUNTA 4

Con referencia al grado de conocimiento del organigrama del Hospital de Clínicas por parte del personal operativo, se evidencio que la mayoría no tiene conocimiento preciso de este, influyendo en la mala ubicación de su unidad organizacional.

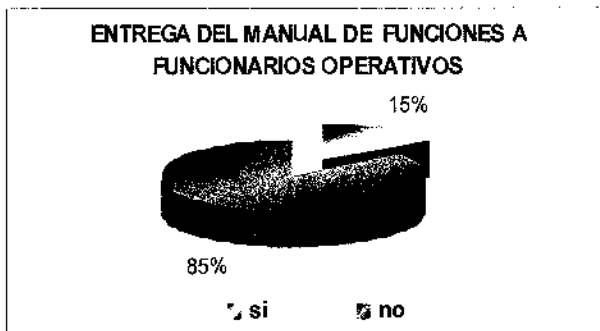


El 57% (107 encuestados) no conoce el organigrama de la Institución y el 43% (81 encuestados) si tiene conocimiento del organigrama.

Fuente: Elaboración propia

PREGUNTA 5

El personal operativo del Hospital de Clínicas, en su mayoría afirma que no se les hizo entrega de un Manual de Funciones, siendo pocos los que cuentan con dicho documento administrativo, identificados como jefes de unidad.

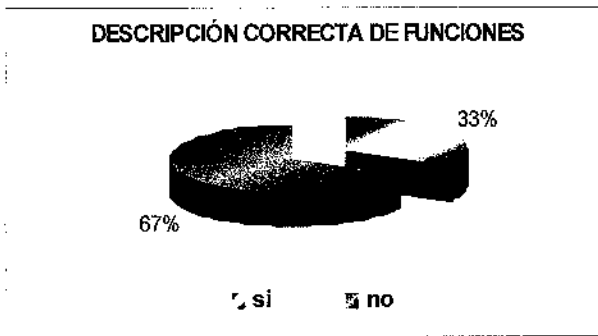


El 85% (160 de 188 encuestados) afirman no haber recibido un Manual de Funciones una vez ingresado a la Institución y 15% (28 encuestados) sí recibió el mismo.

Fuente: Elaboración propia

- **Actualización**

Del personal que afirma haber recibido el Manual de Funciones, la mayoría de los mismos, sostiene que las funciones descritas en el Manual vigente (1995) no son adecuadas a la actual función que desempeñan, por no haber sido actualizado.

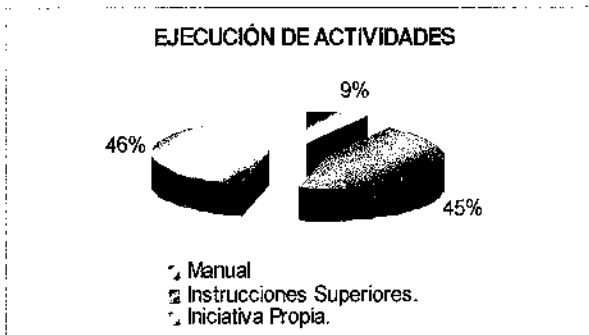


El 67% (19 de 28 encuestados) afirman que las funciones descritas no son adecuadas y el 33% (9 encuestados) considera que este Manual es acorde a las funciones que desempeña.

Fuente: Elaboración propia

PREGUNTA 6

Con referencia a las actividades que desempeña el personal operativo del Hospital de Clínicas, en su mayoría estos guían sus actividades por iniciativa propia y por instrucciones superiores, debido a la falta de difusión del Manual.

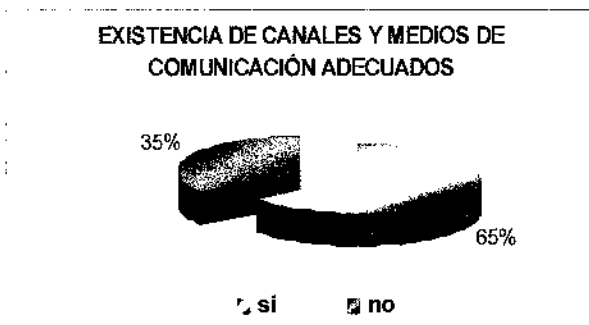


El 46% y 45% (86 y 85), ejecutan sus actividades por iniciativa propia y por instrucciones superiores, mientras que el 9% (17) lo hacen por medio de un Manual (Estatuto Orgánico del Hospital).

Fuente: Elaboración propia

PREGUNTA 7

Los canales de comunicación existentes en la Institución son considerados adecuados por la mayoría de los funcionarios operativos, dichos canales contribuyen al flujo de información entre el nivel operativo y los demás niveles.



El 65% (122 encuestados) afirman que los canales de comunicación son adecuados y el 35% (66 encuestados) considera que los mismos no contribuyen a la fluidez de la información.

Fuente: Elaboración propia



5.3.4. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL VIGENTE

Los siguientes aspectos están en función a las observaciones realizadas a la Estructura Organizacional vigente del Hospital de Clínicas en base a la metodología específica definida.

Cabe mencionar que el presente análisis está enfocado solo al Nivel Operativo del Hospital de Clínicas.

5.3.4.1 NIVEL OPERATIVO

En la parte operativa se identificaron dos áreas: Área Médica, representada por los Departamentos de Servicios Médicos, que por ser la esencia de la Institución contribuyen de manera directa al logro de los objetivos, y el área Administrativa y Financiera, representada por el Departamento de Servicios Administrativos, cuyas funciones contribuyen indirectamente al cumplimiento de los objetivos del Hospital de Clínicas.

5.3.4.1.1 ÁREA MEDICA

En cada unidad organizacional del área médica, se detectó un gran número de atribuciones específicas por lo que se prosiguió a su reajuste de acuerdo a las atribuciones, responsabilidades y competencias, de cada una de éstas.

El área médica está comprendida por:

- Departamento de Servicios Ambulatorios
- Departamento de Servicios Quirúrgicos
- Departamento de Servicios de Medicina Interna
- Departamento de Enseñanza e Investigación
- Departamento de Enfermería
- Departamento de Servicios de Diagnóstico y Tratamiento
- Departamento de Servicios de Apoyo

De los cuales cinco no cuentan con un responsable (Jefe de Departamento) que coordine las actividades de las unidades que están bajo su dependencia, estas últimas son unidades que se encargan de administrar y coordinar actividades



asistenciales, y cada una de estas unidades está a cargo de profesionales médicos especializados, identificados como jefes de Unidad, designados formalmente por la Institución.

Departamento de Servicios Ambulatorios

Esta conformado por tres unidades, donde se encontró que la Unidad de Proyección a la Comunidad figura en la Estructura Organizacional vigente, pero en la actualidad no cuenta con personal que responda por las funciones de esta Unidad, por tanto la misma se hace inexistente.

Departamento de Servicios Quirúrgicos

Este departamento esta conformado por diez unidades que a la fecha no cuentan con normas o reglamentos que rigen las actividades de cada una de estas, es decir, que los funcionarios no cuentan con el instrumento adecuado de información de las actividades que deben cumplir.

Departamento de Servicios de Medicina Interna

Este departamento esta conformado por siete unidades, donde se detectó un gran número de atribuciones específicas, atribuciones que no correspondían a su competencia, por lo que se prosiguió a su reajuste de acuerdo a las atribuciones, responsabilidades y competencias, de cada una de éstas.

Departamento de Enseñanza e Investigación

Este Departamento no tiene unidades bajo su dependencia por lo que no cumple con el tramo de control que establece la Ley N° 1178, esta a cargo de un profesional medico especializado (designados formalmente); coordina todas sus actividades a nivel Intra-hospitalario y con las diferentes facultades de ciencias de la salud del sistema universitario.

Departamento de Enfermería

Este departamento tampoco tiene unidades bajo su dependencia por lo que no cumple con el tramo de control que establece la Ley N° 1178, actúa a través del control y supervisión en la asistencia a pacientes en cada una de las Unidades de los Departamentos de Servicios Ambulatorios, Servicios Quirúrgicos, Servicios de Medicina Interna, Servicios de Diagnóstico - Tratamiento.



Departamento de Servicios de Diagnóstico y Tratamiento

Este Departamento cuenta con siete unidades bajo su dependencia, y como consecuencia de la demanda creciente, la Unidad Médica de Transfusión - Banco de Sangre, que pertenecía a este Departamento, de acuerdo a la Estructura Organizacional vigente, deja de formar parte del Hospital de Clínicas, a través de las disposiciones Ministeriales de SEDES La Paz mediante Resolución Administrativa N° 028 del 20 de Junio del 2002, se Institucionaliza el Banco de Sangre de Referencia Departamental de La Paz, y como ente descentralizado y autónomo pasa a formar parte de la red pública de servicios de salud del Municipio de La Paz con cobertura en todo el Departamento. Por lo que esta nueva Institución, en la actualidad ya no forma parte de la estructura organizacional del Hospital de Clínicas.

Departamento de Servicios de Apoyo

Este Departamento cuenta con cinco unidades bajo su dependencia, las cuales engloban todas las actividades de apoyo para el funcionamiento del Hospital de Clínicas, cada una de éstas tiene funciones independientes.

5.3.4.1.2 ÁREA ADMINISTRATIVA

El área Administrativa está bajo responsabilidad del Departamento de Servicios Administrativos

Departamento de Servicios Administrativos

Éste departamento cuenta con un responsable designado bajo contrato, teniendo bajo su dependencia a las unidades de:

- Unidad de Recursos Humanos.
- Unidad de Adquisiciones.
- Unidad de Finanzas.
- Unidad de Contabilidad.
- Unidad de Servicios Generales.

La organización de este Departamento no sigue las directrices de la Ley de Administración y Control Gubernamentales, solo se detectan dos sistemas:



Sistema de Administración de Personal y Sistema de Contabilidad Integrada, identificados como unidades con responsables, los restantes tres sistemas: Sistema de Administración de Bienes y Servicios, Sistema de Tesorería y Sistema de Presupuesto no cuentan con responsables y las unidades con las que se deben identificar no están organizadas en función a la Ley N° 1178, en dichas unidades se hicieron las siguientes observaciones:

Unidad de Recursos Humanos

La Unidad de Recursos Humanos cuenta con un responsable que cumple solo funciones del Subsistema de Registro y control de asistencia de personal, siendo que las funciones de los otros subsistemas que debería cumplir, establecidas en el Sistema de Administración de Personal, las realiza el Servicio Departamental de Salud (SEDES).

La contratación de personal médico y la remuneración correspondiente son tareas realizadas por el SEDES; esto ocasiona que la estabilidad laboral se ponga en tela de juicio provocando altos índices de rotación de personal ocasionando retrasos en el cumplimiento de los planes y programas establecidos.

Unidad de Adquisiciones

La Unidad de Adquisiciones, cuenta con un responsable, que tiene bajo su dependencia a las Secciones de Cotizaciones y Almacenes.

- La Sección de Cotizaciones al no contar con un responsable hace que sus funciones sean asumidas por el jefe de la unidad de Adquisiciones, detectándose duplicidad de funciones.
- La Sección de Almacenes cuenta con un responsable a cargo del manejo de bienes.

Unidad de Finanzas

La Unidad de Finanzas no cuenta con un responsable de acuerdo a la Estructura Organizacional Vigente, ésta unidad tiene bajo su dependencia las Secciones de Presupuesto y Tesorería:

- La Sección de Presupuesto cuenta con un responsable no designado formalmente.



- La Sección de Tesorería no cuenta con un responsable designado formalmente, pero se encontró a tres personas que responden por las funciones y responsabilidades de la sección.

Unidad de Contabilidad

La Unidad de Contabilidad, cuenta con un responsable, y tiene bajo su dependencia a la Sección de Bienes (según Estructura Organizacional vigente) conocida como Sección de Activos Fijos. Se pudo observar que el responsable de esta unidad también es responsable por la unidad de Finanzas, detectando así duplicidad de funciones.

Unidad de Servicios Generales

La Unidad de Servicios Generales es inexistente por no contar con infraestructura ni personal; de acuerdo a la Estructura Organizacional vigente tiene bajo su dependencia las siguientes secciones, que prestan servicios colaterales a la Institución:

- Sección de Mantenimiento, cuenta con un responsable.
- Sección de Lavandería y Ropería, cuenta con un responsable.
- Sección de Guardería, cuenta con un responsable.
- Sección de Transporte (Red 118), actualmente las atribuciones de esta sección están siendo realizadas por una entidad independiente del Hospital, por tanto esta sección ya no forma parte de la Estructura Organizacional.

Es importante mencionar que las observaciones anteriormente realizadas están en función a la Estructura Organizacional vigente del Hospital de Clínicas, por tanto se debe resaltar por lo observado en el proceso de trabajo de campo, que la Unidad de Contabilidad centraliza a la Unidad de Adquisiciones y a las Secciones de Cotizaciones, Almacenes, Presupuesto, Tesorería y Bienes.

5.4. RESULTADOS DEL ANÁLISIS

Una vez realizado el análisis organizacional del Hospital de Clínicas, en virtud de las principales deficiencias y de las limitaciones internas, se llegó a los siguientes resultados:



Estructura Organizacional

- No existe un organigrama adecuado que se encuentre acorde con el crecimiento de la Institución.
- La Estructura Organizacional como norma aprobada y en vigencia no se difundió en todas las unidades para conocimiento de los responsables de unidad. Por consiguiente no conocen con precisión los objetivos y funciones de las unidades, incluso en algunos casos no se tiene certeza de la dependencia jerárquica y grado de autoridad, ya que no determina niveles jerárquicos claros.
- Se identificaron Unidades que no forman parte de la Estructura Organizacional.

Organización

- Existen problemas organizacionales, debido a que el personal no tiene conocimiento preciso de las funciones que debe cumplir.
- Identificación de dos áreas en la parte operativa: Area Médica representada por los Servicios Médicos y Area Administrativa y Financiera representada por el Departamento de Servicios Administrativos, cuya organización no responde al enfoque de sistemas establecido por la Ley N° 1178.
- La institución no cuenta con un Manual de Organización y Funciones como tal, ya que existe un Estatuto Orgánico que incluye un Manual de Funciones, Procesos y Reglamentos Internos, no conocidos en su totalidad por el personal, lo que genera confusión en la identificación de responsabilidades y competencias.
- El hecho de que el Departamento de Servicios Quirúrgicos no cuente con un Manual de Organización y Funciones hace que el personal del mismo desconozca las funciones y objetivos de sus unidades organizacionales y realicen sus actividades basados en instrucciones superiores y por iniciativa propia, ocasionando ineficiencia en el cumplimiento de las funciones.



- Responsabilidades diluidas en el área Administrativa y Financiera, identificando duplicidad de funciones, sobrecarga de tareas y relaciones de autoridad no definidas.
- Existe muy poca delegación de funciones, se crean hombres clave y centralización en la toma de decisiones en el Área Administrativa y Financiera, específicamente en la Unidad de Contabilidad.
- Existe confusión en los funcionarios respecto a sus relaciones de dependencia.

Recursos Humanos

- Inexistencia de responsables en algunos Departamentos del nivel operativo.
- El mayor problema que se presenta en toda organización es la falta de personal administrativo especializado, esto impide que las tareas se ejecuten en función a los objetivos del Hospital de Clínicas.
- Se constató que la Unidad de Recursos Humanos no realiza la Dotación de Personal, establecida en la Norma Básica del Sistema de Administración de Personal, dicha tarea está a cargo del Servicio Departamental de Salud (SEDES), dificultando el reclutamiento de personal capaz e idóneo.

Infraestructura

- La falta de infraestructura tanto a nivel de oficinas y consultorios para la atención al público así como muebles y equipo de computación necesarios, dificultan el desarrollo de las actividades de la Institución.
- Los ambientes donde se ubican la mayor parte de las unidades de la Institución son incómodos y reducidos, en algunos casos se observa la focalización de varias unidades en un solo ambiente, lo que impide desarrollar las actividades y cumplir las funciones con eficiencia.
- Las unidades médicas se hallan dispersas respecto al área administrativa y ejecutiva, dificultando la coordinación, lo que hace que la supervisión se vea limitada por la distancia.



PROPUESTA

6

6.1. ANTECEDENTES

El presente trabajo es el resultado de la comprensión de necesidades de los miembros del Gobierno Municipal (Dirección de Desarrollo Organizacional) y la Dirección Ejecutiva del Hospital de Clínicas, buscando mejorar el desempeño de sus actividades y competencias, con la implantación de un documento necesario para la organización y funcionamiento eficiente del Hospital de Clínicas. El mismo fue elaborado y actualizado en el marco del convenio Interinstitucional Universidad Mayor de San Andrés – Gobierno Municipal de La Paz.

El Manual de Organización y Funciones se constituye en un documento que contiene de forma ordenada información sobre las tareas del personal operativo que desempeña un cargo en la Institución, con el objeto de conocer a cabalidad las mismas, así como las relaciones de autoridad y áreas de competencia en los que deben desarrollar sus actividades.

El crecimiento organizacional y los cambios que se experimentan hacen que sea un documento susceptible de modificaciones, con mejoras en su contenido de carácter permanente.

6.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar y elaborar el Manual de Organización y Funciones para el Nivel Operativo que coadyuve al cumplimiento de los objetivos de la Institución.

6.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Proporcionar una estructura organizacional acorde a las necesidades y funcionalidad del Hospital de Clínicas.
- Justificar la estructura organizacional reorientando sus objetivos y funciones establecidos.



- Elaborar un esquema y el contenido del Manual de Organización y Funciones, bajo los lineamientos del Sistema de Organización Administrativa.

6.2.3. RESULTADO

Se concluirá con el Manual de Organización y Funciones para el Nivel Operativo del Hospital de Clínicas.

6.3. FUNCIONALIDAD BAJO UN ENFOQUE DE SISTEMAS

La Ley No 1178, establece un modelo de Administración y Control para regular el funcionamiento de las entidades del sector público, que se basa en un criterio técnico que se conoce como enfoque de sistemas. Este enfoque significa aplicar el concepto, características y funcionamiento de los sistemas de la administración pública, considerando al sector público, las entidades, los componentes de las entidades, los sistemas de administración y de operación como un todo funcional, donde el intercambio de insumos y productos, y la interacción e interrelación permanente, son la regla del funcionamiento en todas las instancias, de acuerdo a un plan previamente formulado.

Existen esencialmente dos tipos de sistemas, los de operación y los de administración. *Los sistemas de operación* (u operativos) son aquellos cuyos procesos tienen la finalidad de transformar los insumos en productos y/o servicios finales, contribuyendo directamente a los objetivos y metas de la entidad. *Los sistemas de administración* son aquellos cuyos procesos y productos permiten precisamente la administración de las entidades, es decir, apoyan en la planificación, organización, ejecución y control de las actividades y en la utilización y combinación de los recursos disponibles para producir los bienes y/o servicios, contribuyendo indirectamente a los objetivos y metas de la entidad.

El Hospital de Clínicas como entidad pública estará enmarcada en dicho enfoque de sistemas, el cual refleja al sistema de operación como parte Técnica/sustantiva y al sistema de Administración como parte Administrativa y Financiera.



6.4. PRINCIPIOS PARA LA ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Los principios en los que se sustenta la elaboración de la Estructura Organizacional propuesta son:

La estructura organizacional del Hospital de Clínicas se definió en función a su Plan Estratégico y Programa de Operaciones Anual, aplicando criterios y métodos técnicos de organización administrativa y se acomodará a los cambios internos y del entorno. Los ajustes en materia de organización administrativa serán establecidas por escrito.

La estructura organizacional del Hospital de Clínicas esta orientada a facilitar la satisfacción de las necesidades de servicios públicos de los usuarios a través de la prestación en forma ágil, eficiente y con equidad social.

6.5. DISEÑO ORGANIZACIONAL

Para comenzar con el diseño organizacional es necesario adecuar principios que permitan a la organización crear un sistema óptimo para el desarrollo de las actividades:

Unidad de Objetivos, los objetivos de cada unidad organizacional responden al objetivo general del Hospital de Clínicas.

Autoridad, los tipos de autoridad existentes en la Institución son:

- **Autoridad Lineal**, dentro de un orden jerárquico, la Máxima Autoridad Ejecutiva delega en el inmediato inferior atribuciones y deberes precisos, fuera de los cuales no debe actuar el subalterno.
- **Autoridad Departamental**, en cada departamento está un jefe que tiene a su cargo una función determinada, y como superior de todos los jefes de departamento está la Máxima Autoridad Ejecutiva que coordina las funciones de los mismos.
- **Autoridad de Staff**, corresponde al personal, que ofrece servicios de asesorías a la Máxima Autoridad Ejecutiva y jefes de línea.

Responsabilidad, la responsabilidad siempre deberá ir acompañada por la autoridad correspondiente, es el compromiso que una persona asume.



Delegación, los jefes de cada unidad organizacional asignan autoridad y responsabilidad al personal de nivel inferior. La delegación es importante en todos los niveles jerárquicos.

División de Trabajo, se establece de acuerdo a las funciones de cada unidad organizacional, con el número de personas que trabajan y sus capacidades, y sobre esta base determinar la carga de trabajo.

Unidad de Mando, cada subordinado tendrá un solo jefe dentro de la unidad organizacional y en caso de conflicto por la existencia de más de un jefe, se tendrá que reportar al jefe de departamento y como autoridad final a la Máxima Autoridad Ejecutiva quien tendrá la facultad de resolverlo.

Tramo de Control, con el fin de lograr un eficiente alcance de control en el número de unidades y equipos de trabajo debe tener una dimensión que no diluya la capacidad de dirección. Se refiere al número de personas o unidades organizacionales que brindarán reportes directamente a la Máxima Autoridad Ejecutiva o Jefes de Departamento y Unidades.

Cadena de Mando, cada jefe de unidad es responsable ante el jefe de departamento y éste último ante la Máxima Autoridad Ejecutiva, estableciendo una línea clara entre la autoridad final y cada uno de los subordinados en la Estructura Organizacional de la Institución.

6.5.1. IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO Y LOS USUARIOS

El Hospital de Clínicas de la ciudad de La Paz es un establecimiento público, parte integral de la Red de Servicios y responde a las Directrices del Ministerio de Salud y Deportes, y su funcionamiento está enmarcado en las Políticas Nacionales de Salud. Es un establecimiento de Tercer Nivel de atención, con capacidad de resolución de alta complejidad, que brinda servicios asistenciales quirúrgicos especializados de media y alta complejidad a la población adulta en general, estos últimos identificados como usuarios de los servicios que presta la Institución.

6.5.2. DETERMINACIÓN DE INSTANCIAS ORGANIZACIONALES

Una vez identificados los usuarios y los servicios del Hospital de Clínicas, se conformaron sobre la base de éstos las instancias organizacionales (comúnmente



conocidas como unidades organizacionales). La expresión "instancia organizacional" es una forma general de nombrar a cada una de las unidades organizacionales (dependencias) de la estructura que requieran estar relacionadas entre sí.

6.5.2.1. Nominación de las instancias organizacionales

De acuerdo al Reglamento General de Hospitales Art. 9, se establece la siguiente nominación para las instancias organizacionales:

- Departamento.
- División.
- Unidad.
- Sección.

Todas las Unidades que figuran en la estructura organizacional vigente del Hospital de Clínicas, detalladas en el Análisis Organizacional, se denominarán Divisiones, y estarán clasificadas en Administrativo y Financiero (en función a los sistemas que la Ley N° 1178 regula), y Técnico/Sustantivo (en función a su capacidad, conocimiento y especialidad en las ciencias médicas).

6.5.2.2. Clasificación de Instancias Organizacionales

De acuerdo al enfoque de Sistemas de la Ley N° 1178 se clasifica a las instancias organizacionales dentro de la Estructura Organizacional del Hospital de Clínicas en el Nivel Operativo en:

- Administrativo y Financiero. (Programan y ejecutan las actividades, combinando y utilizando los recursos para producir los servicios, es decir, contribuyen indirectamente a los objetivos de la Institución).
- Técnico/Sustantivo. (Transforman a través de procesos los insumos en servicios finales, contribuyen de manera directa a los objetivos de la Institución).

Con el propósito de mejorar la funcionalidad y contribuir a los objetivos institucionales.



6.5.2.3. Tipo de Instancias Organizacionales

Por las características propias de cada instancia organizacional que conforma la Estructura Organizacional del Hospital de Clínicas – Nivel Operativo, se determina los siguientes tipos:

Administrativa y Financiera, tipo que corresponde a instancias cuyas funciones permiten la administración de la Institución, a través de la programación presupuestaria y ejecución de las actividades programadas.

Técnico/Sustantivo, tipo que corresponde a instancias cuya finalidad es ofrecer el mejor servicio a la población mediante la utilización de habilidades provenientes de su preparación especializada y obtención de resultados a través de su experiencia en las ciencias médicas, esencia de la Institución.

6.5.3. ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La adecuación en el Nivel Operativo de la estructura actual del Hospital de Clínicas obedece a los resultados del Análisis y las disposiciones que rigen en materia de organización y funcionamiento de las entidades del sector público. En este sentido, con el propósito de lograr un eficiente alcance de control en el número de instancias organizacionales y equipos de trabajo dependientes de otras instancias organizacionales, para departamentalizar se debe establecer dimensiones que no diluyan la capacidad de dirección.³⁷

A continuación se presenta los criterios que orientaron para hacer adecuaciones a la estructura organizacional vigente:

- Aquellas instancias que no cumplan con el tramo de control que establece la Norma deben ser eliminadas, fusionadas o reubicadas en función de los servicios y contribución al logro de objetivos organizacionales. (Cuadro N° 1)
- El cambio en los nombres obedece a que algunas instancias organizacionales tenían nominaciones distintas, situación que puede ocasionar confusión en las relaciones jerárquicas y áreas de responsabilidad, incluso suplantación de autoridad por la utilización incorrecta de nombres de las instancias.

³⁷ Compendio de Legislación Administrativa Municipal, Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa – Art. 23



- Adecuación en la nominación de las instancias organizacionales.³⁸
- El número de personas que desempeñan sus funciones en cada uno de los Departamentos, Divisiones, Unidades y Secciones en el Área Administrativa y Financiera para su reordenamiento.
- Aquellas instancias organizacionales que se encuentran sin funcionamiento denominadas como Unidades y en la práctica no lo son, deben ser eliminadas de la estructura.
- Identificación de instancias organizacionales que no figuran en la estructura organizacional vigente del Hospital, por su importancia serán consideradas.

CUADRO No 1

ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

VIGENTE	RESPDNSABLE	PROPUESTA	DEPENDENCIA
Directorio	Existente	Directorio	Directorio Local de Salud Gobierno Municipal de La Paz
Dirección	Existente	Dirección Ejecutiva	Directorio
Auditoría Interna	Inexistente	Auditoría Interna	Dirección Ejecutiva
*	Inexistente	Asesoría Legal	Dirección Ejecutiva
Comité Técnico Administrativo	Existente	Comités	Dirección Ejecutiva
Comité de Asesores			
**	Existente	División de Comunicación Social	Dirección Ejecutiva
Planificación Coordinación Organización y Métodos	Existente	División de Planificación	Dirección Ejecutiva
Unidad de Informática	Existente	División de Sistemas	Dirección Ejecutiva
Unidad de Archivo Clínico - Estadística	Existente	División de Estadística	Dirección Ejecutiva
Departamento de Enseñanza e Investigación.	Existente	División de Enseñanza e Investigación.	Dirección Ejecutiva
Unidad de Trabajo Social	Existente	División de Trabajo Social	Dirección Ejecutiva

³⁸ Reglamento General de Hospitales, Art. 9



Unidad de Nutrición - Dietoterapia	Existente	División de Nutrición	Dirección Ejecutiva
Unidad de Farmacia	Existente	División de Farmacia	Dirección Ejecutiva
Unidad de Epidemiología	Existente	División de Epidemiología	Dirección Ejecutiva
Departamento de Servicios Administrativos	Existente	Departamento Administrativo y Financiero	Dirección Ejecutiva
Sección de Mantenimiento y Servicios Generales.	Existente	Sección de Mantenimiento	Departamento Administrativo y Financiero
Sección de Lavandería y Ropería	Existente	Sección de Lavandería y Ropería	Departamento Administrativo y Financiero
Sección de Guardería	Existente	Sección de Guardería	Departamento Administrativo y Financiero
Unidad de Recursos Humanos	Existente	División de Administración de Personal	Departamento Administrativo y Financiero
Sección de Cotizaciones	Inexistente	División de Administración de Bienes y/o Servicios.	Departamento Administrativo y Financiero
Unidad de Adquisiciones	Existente	Unidad de Adquisición y/o Contratación	División de Administración de Bienes y/o Servicios
Sección de Almacenes	Existente	Unidad de Manejo y Disposición	División de Administración de Bienes y/o Servicios
Sección de Bienes			
Sección de Tesorería	Existente	División de Tesorería	Departamento Administrativo y Financiero
**	Existente	Unidad de Recaudación y Administración de Recursos	División de Tesorería
Sección de Presupuesto	Existente	División de Presupuesto	Departamento Administrativo y Financiero
Unidad de Finanzas	Existente	División de Contabilidad Integrada	Departamento Administrativo y Financiero
Unidad de Contabilidad			
Unidad de Servicios Generales	Inexistente	Inexistente	
Sección de Transportes	Inexistente	***	
Departamento de Servicios Ambulatorios	Inexistente	Departamento de Servicios Ambulatorios	Dirección Ejecutiva



Unidad de Urgencias	Existente	División de Urgencias	Departamento de Servicios Ambulatorios
Unidad de Consulta Externa	Existente	División de Consulta Externa	Departamento de Servicios Ambulatorios
Unidad de Proyección a la Comunidad	Inexistente	Inexistente	
Departamento de Servicios Quirúrgicos	Inexistente	Departamento de Servicios Quirúrgicos	Dirección Ejecutiva
Unidad de Cirugía General	Existente	División de Cirugía General	Departamento de Servicios Quirúrgicos
Unidad de Urología	Existente	División de Urología	Departamento de Servicios Quirúrgicos
Unidad de Otorrinolaringología	Existente	División de Otorrinolaringología	Departamento de Servicios Quirúrgicos
Unidad de Cirugía Maxilo Facial y Estomatología	Existente	División de Cirugía Maxilo Facial y Estomatología	Departamento de Servicios Quirúrgicos
Unidad de Neurocirugía	Existente	División de Neurocirugía	Departamento de Servicios Quirúrgicos
Unidad de Ortopedia y Traumatología	Existente	División de Ortopedia y Traumatología	Departamento de Servicios Quirúrgicos
Unidad de Oncología	Existente	División de Oncología	Departamento de Servicios Quirúrgicos
Unidad de Anestesiología	Existente	División de Anestesiología	Departamento de Servicios Quirúrgicos
Unidad de Quirófano	Existente	División de Quirófano	Departamento de Servicios Quirúrgicos
Unidad de Cirugía Plástica y Quemados	Existente	División de Cirugía Plástica y Quemados	Departamento de Servicios Quirúrgicos
Departamento de Servicios de Medicina Interna	Inexistente	Depto de Servicios de Medicina Interna	Dirección Ejecutiva
Unidad de Medicina Interna I	Existente	División de Medicina Interna I	Departamento de Servicios de Medicina Interna
Unidad de Medicina Interna II	Existente	División de Medicina Interna II	Departamento de Servicios de Medicina Interna
Unidad de Infectología	Existente	División de Infectología	Departamento de Servicios de Medicina Interna
Unidad de Dermatología	Existente	División de Dermatología	Departamento de Servicios de Medicina Interna



Unidad de Neurología	Existente	División de Neurología	Departamento de Servicios de Medicina Interna
Unidad de Terapia Intensiva	Existente	División de Terapia Intensiva	Departamento de Servicios de Medicina Interna
Unidad de Salud Mental	Existente	División de Salud Mental	Departamento de Servicios de Medicina Interna
Departamento de Servicios de Diagnóstico y Tratamiento	Inexistente	Departamento de Servicios de Diagnóstico y Tratamiento	Dirección Ejecutiva
Unidad Médico Transfusional Banco de Sangre	Inexistente	***	
Unidad de Laboratorio Clínico	Existente	División de Laboratorio Clínico	Departamento de Servicios de Diagnóstico y Tratamiento
Unidad de Imagenología	Existente	División de Imagenología	Departamento de Servicios de Diagnóstico y Tratamiento
Unidad de Anatomía Patológica	Existente	División de Anatomía Patológica	Departamento de Servicios de Diagnóstico y Tratamiento
Unidad de Radioterapia	Existente	División de Radioterapia	Departamento de Servicios de Diagnóstico y Tratamiento
Unidad de Diálisis	Existente	División de Hemodiálisis	Departamento de Servicios de Diagnóstico y Tratamiento
Unidad de Rehabilitación	Existente	División de Fisioterapia y Rehabilitación	Departamento de Servicios de Diagnóstico y Tratamiento
Departamento de Enfermería	Existente	Departamento de Enfermería	Dirección Ejecutiva
**	Inexistente	División de Servicios Ambulatorios	Departamento de Enfermería
**	Inexistente	División de Servicios Quirúrgicos	Departamento de Enfermería
**	Inexistente	División de Servicios de Medicina Interna.	Departamento de Enfermería
**	Inexistente	División de Servicios de Diagnóstico y Tratamiento	Departamento de Enfermería

Fuente: Elaboración Propia.

- (*) Instancia Organizacional inexistente en la Estructura Organizacional vigente.
- (**) Instancia Organizacional considerada en la Estructura Organizacional propuesta.
- (***) Instancia Organizacional que no forma parte de la Institución.



6.5.4. CONFORMACIÓN DE NIVELES JERÁRQUICOS

De acuerdo al análisis realizado a la Estructura Organizacional vigente del Hospital de Clínicas y en función a las observaciones realizadas en el mismo, se determinó la readecuación y propuesta de las instancias organizacionales tomándose en cuenta la clasificación de las mismas en cinco niveles jerárquicos, que responden al enfoque de sistemas:

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

Por el análisis realizado al Nivel Operativo de la Estructura organizacional vigente se considera que el límite de nuestra propuesta se aboque solo a este Nivel.

6.5.4.1. Nivel Operativo

En este nivel está la esencia de la Institución, que a través de la coordinación de cada departamento se ejecutarán las operaciones para el mejor funcionamiento, además de ser responsables por los servicios que ofrece el Hospital de Clínicas.

Este nivel ejecuta las operaciones del Hospital, mediante tareas establecidas de manera integrada para el logro de los objetivos. Las operaciones de funcionamiento son de actividades recurrentes de carácter productivo y administrativo destinadas a incrementar, mejorar la existencia de capital físico y humano.

El Nivel Operativo responde al reordenamiento y asignación de responsabilidades en el Área Administrativa y Financiera y Área Técnica/Sustantiva de manera directa a la consecución de los objetivos.

6.5.4.1.1. Área Administrativa y Financiera

Esta representado por el Departamento Administrativo y Financiero, quién asume la responsabilidad por la administración de los sistemas financieros y no financieros establecidos en la Ley N° 1178.



Departamento Administrativo y Financiero, Se determina el cambio de nombre de Departamento de Servicios Administrativos por Departamento Administrativo y Financiero, debido a que la Ley N° 1178 establece claramente que los sistemas que regula no son solo de Servicios Administrativos, sino también de Servicios Financieros. Tiene bajo su dependencia a las cinco Divisiones definidas por los Sistemas de la Ley de Administración y Control Gubernamentales, previo reordenamiento y adecuación de las instancias. El responsable de este Departamento debe asumir junto con la Máxima Autoridad Ejecutiva la gran corresponsabilidad por el patrimonio de la Institución y coadyuvar al logro de un funcionamiento óptimo contribuyendo indirectamente al cumplimiento de los objetivos del Hospital de Clínicas.

Las secciones de Mantenimiento, Guardería, Lavandería y Ropería de la estructura organizacional vigente, pasarán a constituirse en servicios de apoyo del Departamento Administrativo y Financiero en el Nivel Operativo de la Estructura Organizacional Propuesta y se mantendrán como Secciones por que se consideran de apoyo a la Institución y de dependencia directa del Departamento Administrativo y Financiero.

Se determina el cambio de la nominación de Unidades por Divisiones siguiendo lo establecido por el reglamento General de Hospitales.

Siguiendo las Normas Básicas de Administración y Control Gubernamentales de la Ley N° 1178 se reorganiza este Departamento de la siguiente forma:

División de Administración de Personal

De acuerdo a la Norma Básica del sistema de Administración de Personal se determina el cambio de nombre de Unidad de Recursos Humanos a División de Administración de Personal. La implantación del Sistema de Administración de Personal, con atribuciones básicas descritas en la Ley de Administración y Control Gubernamentales, debe estar bajo la responsabilidad del Jefe de la División de Administración de Personal, quien también asume la responsabilidad por la operatividad del Sistema de Administración de Personal, y en coordinación con el Servicio Departamental de Salud (SEDES), la operatividad de los subsistemas establecidos en los formatos (propuesta).



La División de Administración de Personal, para contribuir a la funcionalidad del Sistema debe promover e impulsar, revisar y actualizar periódicamente la implantación del Sistema, en coordinación con el Departamento Administrativo y Financiero y con el personal capaz e idóneo de apoyo de la misma división

La selección del personal adecuado y la formación específica del mismo permitirán a la institución alcanzar los objetivos propuestos.

División de Administración de Bienes y/o Servicios

La Norma Básica del Sistema de Administración de Bienes y Servicios establece que la cotización es una función específica básica en un proceso de compra de un bien o servicio, por tal motivo se determina el cambio de nombre de Sección de cotizaciones por División de Administración de Bienes y Servicios. La implantación del Sistema de Administración de Bienes y/o Servicios, cuyas atribuciones están enmarcadas en la Ley N° 1178, y la operatividad de los subsistemas establecidos como unidades bajo su dependencia, serán responsabilidad del jefe de la División de Administración de Bienes y/o Servicios, así mismo revisar y actualizar periódicamente la implantación del sistema, todo ello en coordinación con el Departamento Administrativo y Financiero y con el personal capaz e idóneo de apoyo de la misma división, previo reordenamiento de la misma.

Esta División debe establecer responsables en cada una de las unidades que estarán bajo su dependencia, así se tiene:

- **Unidad de Adquisición y/o Contratación**, el cambio de Unidad de Adquisiciones por Unidad de Adquisición y/o Contratación obedece a que esta unidad cumple como función específica la contratación de un Bien y/o Servicios, estas funciones están determinadas en los formatos de la propuesta.
- **Unidad de Manejo/Disposición**, anteriormente denominada como Sección de Almacenes y Sección de Bienes respectivamente, el cambio de nombre obedece a los subsistemas de la Norma Básica del SABS.



División de Tesorería

Cuenta con un responsable previo reordenamiento de personal, quién asumirá la responsabilidad por la implantación y operatividad del Sistema de Tesorería y de los subsistemas establecidos como unidades bajo su dependencia, con el apoyo del Departamento Administrativo y Financiero y personal capaz e idóneo de la misma División.

Tendrá por finalidad programar el flujo financiero, adelantándose a la iliquidez y a los excedentes temporales, como también controlar el grado de cumplimiento de los presupuestos a corto plazo. La Tesorería debe conocer las programaciones de pago para administrar los fondos de manera efectiva, bajo el principio de unicidad de Caja.

- **Unidad de Recaudación y Administración de Recursos**, como consecuencia del reordenamiento de personal se tiene a la Unidad de Recaudación y Administración de Recursos que contará con un responsable.

División de Presupuesto

Cuenta con un responsable, que en el marco de la Norma Básica del Sistema de Presupuesto, asume la responsabilidad junto con el Departamento Administrativo y Financiero por la implantación y operatividad del Sistema de Presupuesto y los subsistemas establecidos.

Tendrá por finalidad asegurar el funcionamiento del Sistema de Presupuesto, con la disposición del personal de apoyo propio de la División, para llevar a cabo la ejecución de los Subsistemas Presupuestarios. Este Presupuesto debe mantener el equilibrio entre Recursos y Gastos expresando en términos monetarios los objetivos y metas traducidos en el Programa Operativo Anual, y sujeto al Ejercicio Presupuestario Anual y la Política Presupuestaria.

División de Contabilidad Integrada

Cuenta con un responsable, quién en el marco de la Norma Básica del Sistema Gubernamental de Contabilidad Integrada, asume la responsabilidad junto con el



Departamento Administrativo y Financiero por la implantación y operatividad de éste Sistema y los subsistemas establecidos.

La Sección de Bienes deja de depender de esta División por que la Norma Básica del Sistema de Contabilidad Integrada no contempla la Administración de ningún tipo de Bienes y/o Servicios. La funcionalidad de la División estará enmarcada dentro de los principios de Contabilidad Gubernamental Integrada, con el fin de registrar en un sistema común, oportuno y confiable, las transacciones presupuestarias, financieras y patrimoniales de la Institución (establecidas como Registro Presupuestario, Registro Patrimonial y Registro de Tesorería, dentro de las Normas Básicas) y constituir el Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF), para producir los siguientes Estados Financieros Básicos: Balance General, Estado de Resultados, de Flujo de Efectivo, de Cambios en el Patrimonio Neto, de Ejecución del Presupuesto de Recursos y Gastos, y la cuenta Ahorro – Inversión – Financiamiento; todo ello con apoyo del personal de la misma División quien registrará información para la toma de decisiones certeras y oportunas por parte del Departamento Administrativo y Financiero.

6.5.4.1.2. Área Técnica/Sustantiva

Conformada por toda la parte médica, esencia del Hospital de Clínicas que contribuye de manera directa a los objetivos de la Institución. Es el área donde se aplican las ciencias médicas para la obtención de resultados prácticos sobre la base de conocimientos especializados. Parte esencial que se constituye en importante, fundamental y permanente de los servicios que ofrece la institución.

Asume responsabilidades, atribuciones y competencias que identifiquen de manera clara a todas y cada una de las instancias organizacionales que conforman este nivel operativo en su área Técnica/Sustantiva, por lo que se establece la reducción de funciones de cada unidad por el gran número de atribuciones encontradas que desviaban la característica esencial de cada una para su operatividad.

Formulándose las siguientes preguntas para el análisis de funciones y/o atribuciones:



1. ¿Existe alguna actividad que pueda eliminarse totalmente o al menos reducirse?
2. ¿Existe alguna actividad que deba hacer otro departamento o que no lo realiza?
3. ¿Existe duplicidad de funciones?
4. ¿Están balanceadas las cargas de trabajo entre los integrantes del departamento o unidad?

Los departamentos detallados a continuación deben contar con un responsable que asuma la responsabilidad de operar los mismos, por tal motivo se debe institucionalizar éstas instancias organizacionales; dichos departamentos están estructurados de la siguiente manera:

- Departamento de Servicios Ambulatorios
- Departamento de Servicios Quirúrgicos
- Departamento de Servicios de Medicina Interna
- Departamento de Servicios de Diagnóstico y Tratamiento

Cada uno de los Departamentos de Servicios Médicos detallados deben ser institucionalizados, bajo la responsabilidad de la Máxima Autoridad Ejecutiva.

Departamento de Enfermería

Se determina mantener al Departamento de Enfermería y contará con cuatro Divisiones bajo su dependencia de acuerdo a los Servicios que presta el Hospital de Clínicas, es decir, Servicios Ambulatorios, Servicios Quirúrgicos, Servicios de Medicina Interna y Servicios de Diagnóstico y Tratamiento.

Con el fin de organizar y tener un mayor control del personal en enfermería y como consecuencia del reordenamiento se establece las Divisiones detalladas a continuación, deberán contar con supervisoras que asuman la responsabilidad de operar los mismos, por tal motivo se debe institucionalizar éstas instancias organizacionales; las cuales están estructurados de la siguiente manera:

- División de Servicios Ambulatorios
- División de Servicios Quirúrgicos



- División de Servicios de Medicina Interna
- División de Servicios de Diagnóstico y Tratamiento

6.5.5. CANALES Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Dentro del Hospital de Clínicas se define los canales de comunicación descendente, ascendente y cruzada con sus respectivos medios de comunicación, considerando lo siguiente:

- Cadena de mando en la comunicación descendente y ascendente.
- El tipo de información que se transmite regularmente.
- La frecuencia y fluidez de la información
- El alcance y cobertura del medio de comunicación

6.5.5.1. Comunicación descendente

Existirá una cadena de mando en la comunicación descendente, a través de la cual fluyan, las instrucciones, comunicaciones, órdenes y la información se origina en el Nivel Ejecutivo llegando hasta la última instancia organizacional inferior sin omitir niveles intermedios. Los servidores públicos de la Institución reciben órdenes a través de medios de comunicación y asuman responsabilidades para con su superior.

Los canales de comunicación indicarán el flujo normal que deben seguir las órdenes, informaciones y peticiones, al seguir la cadena de mando.

En casos excepcionales y por motivos de emergencia o cuando el tiempo juega un papel importante para la toma de decisiones inmediatas y urgentes, se podrán obviar los canales y cadenas de mando.

6.5.5.2. Comunicación ascendente

Así mismo en el Hospital de Clínicas la comunicación será ascendente y fluirá hacia arriba con el propósito de que los responsables de las instancias organizacionales conozcan el desempeño del trabajo realizado por el personal de niveles inferiores.



6.5.5.3. Comunicación cruzada

Por último la Institución utiliza la comunicación cruzada entre los diferentes niveles que no tienen relaciones directas de autoridad o subordinación, con el propósito de acelerar el flujo de información y coordinar esfuerzos para lograr los objetivos del Hospital de Clínicas. En éste caso, los subordinados no podrán hacer compromisos más allá de su autoridad y mantendrán informado al Director Ejecutivo y a los Jefes de las instancias organizacionales.

6.5.6. COORDINACIÓN

La coordinación se tiene en todos los niveles de la Estructura Organizacional del Hospital de Clínicas para integrar las diferentes funciones de las instancias organizacionales.

6.5.6.1. Coordinación interna

La coordinación será interna a través de la relación entre instancias organizacionales de la Institución y la conformación de comités que se organizaran para el tratamiento de asuntos de competencia compartida entre instancias organizacionales que no pudieran resolver a través de gestiones directas. Contaran con un instrumento legal de creación que establece:

- El objetivo de cada instancia de coordinación.
- Las funciones específicas.
- El carácter permanente.
- La periodicidad de las sesiones.

El Hospital de Clínicas cuenta con los Comités establecidos por reglamento quienes realizan periódicamente reuniones de trabajo con los responsables de las diferentes instancias organizacionales y estos con los responsables de sus dependencias subalternas para informar sobre las actividades que realizan, planifican, coordinan y efectúan el seguimiento del trabajo estableciendo y manteniendo contacto e intercambio de información entre instancias organizacionales de un mismo nivel jerárquico y contribuir a la solución de conflictos.



6.5.6.2. Coordinación externa

La coordinación del Hospital será externa a través de las relaciones interinstitucionales y de complementación (macro gestión) con entidades públicas y privadas, Hospitales e Institutos que conforman el complejo Hospitalario Miraflores, Clínicas, laboratorios e Institutos especializados y de suministros, Universidades públicas y privadas, y otras entidades para el tratamiento de temas de competencia compartida.

La coordinación externa será formalizada mediante instrumento legal o convenio interinstitucional, respaldados por disposiciones legales.

6.5.7. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. Nivel Normativo y/o Fiscalizador.

1.1 Directorio

2 Nivel Ejecutivo.

2.1 Dirección Ejecutiva.

3 Nivel de Asesoramiento.

3.1 Auditoría Interna.

3.2 Asesoría Legal.

4 Nivel de Apoyo.

4.1 División de Planificación.

4.2 División de Comunicación Social.

4.3 División de Sistemas.

4.4 División de Estadística.

4.5 División de Enseñanza e Investigación.

4.6 Comités.

4.6.1 Comité Técnico Administrativo.

4.6.2 Comité de Auditoría Médica.

4.6.3 Comité de Docencia e Investigación Intra hospitalaria

4.6.4 Comité de Farmacia y Vigilancia Terapéutica.

4.6.5 Comité de Vigilancia Epidemiológica.

4.6.6 Comité de Acreditación Hospitalaria y Control de Calidad.

4.6.7 Comité de Diagnóstico y Tratamiento.

4.7 División de Trabajo Social.



- 4.8 División de Nutrición.
- 4.9 División de Farmacia.
- 4.10 División de Epidemiología.

5 Nivel Operativo.

5.1 Departamento Administrativo y Financiero.

- 5.1.1 Sección de Mantenimiento
- 5.1.2 Sección de Lavandería y Ropería.
- 5.1.3 Sección de Guardería.
- 5.1.4 División de Administración de Personal.
- 5.1.5 División de Administración de Bienes y/o Servicios.
- 5.1.6 División de Tesorería.
- 5.1.7 División de Presupuesto.
- 5.1.8 División de Contabilidad Integrada.

5.2 Departamento de Enfermería.

- 5.2.1 División de Servicios Ambulatorios.
- 5.2.2 División de Servicios Quirúrgicos.
- 5.2.3 División de Servicios de Medicina Interna.
- 5.2.4 División de Servicios de Diagnóstico y Tratamiento.

5.3 Departamento de Servicios Ambulatorios.

- 5.3.1 División de Urgencias.
- 5.3.2 División de Consulta Externa.

5.4 Departamento de Servicios Quirúrgicos.

- 5.4.1 División de Cirugía General.
- 5.4.2 División de Urología.
- 5.4.3 División de Otorrinolaringología.
- 5.4.4 División de Cirugía Maxilo Facial.
- 5.4.5 División de Neurocirugía.
- 5.4.6 División de Ortopedia y Traumatología.
- 5.4.7 División de Oncología.
- 5.4.8 División de Anestesiología.
- 5.4.9 División de Quirófano.
- 5.4.10 División de Cirugía Plástica y Quemados.



5.5 Departamento de Servicios de Medicina Interna.

- 5.5.1 División de Medicina Interna I.
- 5.5.2 División de Medicina Interna II.
- 5.5.3 División de Infectología.
- 5.5.4 División de Dermatología.
- 5.5.5 División de Neurología.
- 5.5.6 División de Terapia Intensiva.
- 5.5.7 División de Salud Mental.

5.6 Departamento de Servicios de Diagnóstico y Tratamiento.

- 5.6.1 División de Laboratorio Clínico.
- 5.6.2 División de Imagenología.
- 5.6.3 División de Patología.
- 5.6.4 División de Radioterapia.
- 5.6.5 División de Hemodiálisis.
- 5.6.6 División de Fisioterapia y Rehabilitación.

6.5.7.1 Organigrama

Para mejor ilustración del organigrama se presentan las siguientes formas de representación:

- La distribución de los rectángulos representará las relaciones de autoridad existentes, ya que de forma vertical indicará los distintos niveles de jerarquía, y de forma horizontal indicará igualdad de jerarquía.
- En el contenido de los rectángulos estará el nombre de la instancia organizacional en base a las funciones que se desarrollan en la misma.
- La distancia de los rectángulos horizontalmente estará en función de la cantidad de rectángulos correspondientes al nivel jerárquico.
- Las relaciones de autoridad estarán representadas por:
 - Líneas Continuas, Autoridad Lineal.
 - Líneas Punteadas, Autoridad de Staff

A continuación se ilustra el organigrama propuesto:

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
PROPUESTA 2003
HOSPITAL DE CLÍNICAS**



DIRECTORIO

**NORMATIVO Y/O
FISCALIZADOR**

Dirección Ejecutiva

EJECUTIVO

Asesoría Legal

Auditoría Interna

ASESORAMIENTO

División de Planificación

Comités

División de Comunicación Social

División de Trabajo Social

División de Sistemas

División de Nutrición y Dietoterapia

APDYD

División de Estadística

División de Farmacia

División de Enseñanza e investigación

División de Epidemiología

Departamento Administrativo y Financiero

Departamento de Enfermería

Departamento de Servicios Ambulatorios

Departamento de Servicios Quirúrgicos

Departamento de Servicios de Medicina Interna

Departamento de Servicios de Diagnóstico y Tratamiento

Sección de Mantenimiento

Sección de Lavandería

Sección de Guardería

División de Administración de Personal

División de Administración de Bienes y Servicios

Unidad de Adquisición y/o Contratación

Unidad de Manejo/Disposición

División de Tesorería

Unidad de Recaudación y Administración de Recursos

División de Presupuesto

División de Contabilidad Integrada

División de Servicios Ambulatorios

División de Servicios Quirúrgicos

División de Servicios de Medicina Interna

División de Servicios de Diagnóstico y Tratamiento

División de Urgencias

División de Consulta Externa

División de Cirugía General

División de Urología

División de Otorrinolaringología

División de Cirugía Maxilo Facial - Estomatología

División de Neurocirugía

División de Ortopedia y Traumatología

División de Oncología

División de Anestesiología

División de Quirófano

División de Cirugía Plástica y Quemados

División de Medicina Interna I

División de Medicina Interna II

División de Infectología

División de Dermatología

División de Neurología

División de Terapia Intensiva

División de Salud Mental

División de Laboratorio Clínico

División de Imagenología

División de Anatomía Patológica

División de Radioterapia

División de Hemodiálisis

División de Fisioterapia y Rehabilitación

OPERATIVO

Cambio de Nominación
 Instancias Organizacionales Propuestas

Fuente: Elaboración Propia



6.5.8. FORMALIZACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Se formaliza el diseño organizacional mediante la elaboración del Manual de Organización y Funciones como un instrumento para la organización y funcionamiento óptimo del Hospital de Clínicas que incluirá:

- Disposiciones legales que regulan la estructura.
- Objetivos de la Institución y los objetivos inherentes a cada instancia organizacional, precisando la relación de dependencia de cada una de ellas respecto a las demás, su interacción y coordinación externa e interna.
- El organigrama del Hospital de Clínicas.
- Las funciones de cada una de las instancias organizacionales.

El Comité Técnico Administrativo presidido por la Máxima Autoridad Ejecutiva es quien se encarga de la aprobación del Diseño Organizacional propuesto, con las validaciones de los manuales de cada instancia organizacional del Nivel Operativo por su respectivo responsable.

La Unidad de Fortalecimiento Institucional a través de la Dirección de Desarrollo Organizacional enviará el Manual de Organización y Funciones a la Máxima Autoridad Ejecutiva del Gobierno Municipal de La Paz, para su revisión y posterior aprobación bajo el título de Ordenanza Municipal.

El Manual de Organización y Funciones será viable si:

- No existe modificaciones en las leyes y decretos que obliguen a cambios en la Estructura Organizacional del Hospital de Clínicas.
- Existe el interés y la voluntad política para aplicar el Manual de Organización y Funciones.

6.5.8.1. Manual de Organización y Funciones

El Manual de Organización y Funciones es un instrumento administrativo de comunicación y difusión de la estructura organizacional del Hospital de Clínicas, donde se delimitan y describen la naturaleza, objetivos, dependencia y nivel jerárquico, ubicación orgánica, funciones, área física, equipo y personal mínimo



requerido, instancias de coordinación interna y externa para cada instancia organizacional fundamentalmente.

Es un instrumento útil para la orientación e información de las autoridades y funcionarios de la Institución, por cuanto presenta una visión de conjunto, precisando los objetivos y las funciones para cada instancia organizacional a fin de evitar la duplicidad de funciones y dispersión de responsabilidad así como coadyuvar a la ejecución correcta de las actividades.

6.5.8.1.1. Objetivos del Manual

- Facilitar información para la correcta ejecución de las actividades y toma adecuada de decisiones.
- Servir de medio de integración y orientación al personal nuevo, que facilite su incorporación a las distintas instancias organizacionales.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.

6.5.8.1.2. Uso y difusión

Una vez aprobado el Manual de Organización y Funciones mediante ordenanza municipal, se procederá inmediatamente a su difusión en todas las instancias que conforman la estructura organizacional del Hospital de Clínicas para su plena vigencia y aplicación, con el fin de que las autoridades y funcionarios conozcan los objetivos y funciones de sus respectivas instancias, las relaciones de dependencia jerárquica, ubicación de las instancias en el organigrama, de manera que les facilite el desarrollo de las actividades y el logro de los objetivos de la Institución.

6.5.8.1.3. Actualización y modificaciones

Como resultado del seguimiento y evaluación que se realice respecto a la aplicación del manual o por la creación y/o supresión de una o más instancias, se podrá realizar los ajustes necesarios a fin de adecuar o modificar en consulta con la o las instancias afectadas previo conocimiento y autorización expresa de la Máxima Autoridad Ejecutiva de manera que se mantenga actualizado el manual.





6.5.8.1.4. Formato oficial del Manual

El formato oficial del Manual de Organización y Funciones describe para cada instancia organizacional aspectos tales como: logotipos del GMLP y la Institución y nombre del documento, código que esta establecido por el GMLP, nombre, definición y objetivo de la instancia organizacional, nivel jerárquico al pertenece, tipo organizacional, instancia de la que depende, instancias dependientes, ubicación en el organigrama, descripción de las atribución general y atribuciones específicas, área, equipo y personal mínimo requerido, relaciones de coordinación interna (microgestión) relaciones de coordinación externa (macrogestión) y los datos referenciales donde se contemplan el lugar, fecha de elaboración y versión del documento.

Para el diseño y elaboración del formato del Manual de Organización y Funciones se utilizó como marco referencial la guía para la elaboración del Manual de Organización y Funciones³⁹ y criterios teóricos administrativos de diferentes autores, acerca del contenido que debe tener el Manual (Formato adjunto).

Se presenta el formato del Departamento Administrativo y Financiero como aplicación del Manual de Organización y Funciones Propuesto (Ver anexos).



	<p>HOSPITAL DE CLINICAS MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</p>	
<p>CODIGO</p>		
<p>NOMBRE DE LA INSTANCIA ORGANIZACIONAL</p>		
<p>DEFINICIÓN</p>		
<p>OBJETIVO</p>		
<p>NIVEL JERARQUICO</p>	<p>TIPO DE INSTANCIA</p>	
<p>DEPENDE DE</p>	<p>INSTANCIAS DEPENDIENTES</p>	
<p>UBICACIÓN ORGÁNICA</p>		

³⁹ MINISTERIO DE HACIENDA; Servicio Nacional de Administración de Personal.



ATRIBUCIÓN GENERAL	
ATRIBUCIONES ESPECÍFICAS ▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪	
AREA FISICA MINIMA REQUERIDA	EQUIPO MINIMO REQUERIDO
PERSONAL MINIMO REQUERIDO	
MICROGESTIÓN (Relaciones Intrainstitucionales)	MACROGESTIÓN (Relaciones Interinstitucionales)

DATOS REFERENCIALES
LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN
VERSIÓN MUNICIPAL I

Fuente: Elaboración propia



CONCLUSIONES

Realizado el Análisis organizacional y posteriormente la Propuesta, objetivo del trabajo, se puntualiza los siguientes aspectos que coadyuvan al diseño y elaboración del Manual de Organización y Funciones:

- El Manual se elaboró con la participación de los responsables de las diferentes instancias que conforman la estructura organizacional, por tanto es un instrumento participativo, que sirve de guía a los funcionarios y adquieran pleno conocimiento de las funciones en su área de trabajo.
- Subsana y define problemas de jurisdicción, superposición de funciones, responsabilidades y autoridad en las diferentes instancias organizacionales
- Este instrumento contribuirá a realizar evaluaciones al desempeño, coadyuvará con el desarrollo de sus funciones, compromiso e identificación de administrativos y operativos para adecuarse a la nueva estructura organizacional.



RECOMENDACIONES

Para la puesta en marcha de la propuesta, es decir, para hacer factible la implementación y la aplicación del rediseño organizacional de acuerdo a normas generales para un mejor funcionamiento y en el marco de la Ley N° 1178 se recomienda:

- El personal superior y el personal involucrado en los cambios organizacionales, deberán participar durante todo el proceso para facilitar el logro de los objetivos planteados. Éste proceso de implantación debe considerar las siguientes etapas:
 - Difusión del Manual de Organización y Funciones.
 - Orientación, adiestramiento y/o capacitación de los funcionarios involucrados.
 - Aplicación del plan de acuerdo con la estrategia aprobada.
 - Seguimiento para realizar los ajustes necesarios.
- La designación formal, mediante memorándums a responsables de cada Instancia organizacional en función al Reglamento General de Hospitales como Departamento, División, Unidad o Sección, para su posterior institucionalización.
- Seguimiento a la implantación y operatividad de los Sistemas Financieros y no Financieros de la Ley N° 1178.
- Revisión y actualización permanente del Manual bajo un enfoque de sistemas en función de los resultados obtenidos durante cada gestión.
- El Director del Hospital de Clínicas y los funcionarios deben utilizar el presente Manual como medio operativo y legal, de manera que permita la eficiencia en la gestión administrativa.

BIBLIOGRAFÍA

COMPENDIO DE LEGISLACIÓN ADMINISTRATIVA MUNICIPAL
EDICIÓN 2002

FRANKLIN FINCOWSKY Enrique Benjamín
ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS
EDICIÓN 2001

BATEMAN Thomas
ADMINISTRACIÓN
EDICIÓN 2001

CHIAVENATO Idalberto
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
EDICIÓN 2001

LARocca Héctor
¿QUE ES ADMINISTRACIÓN?
EDICIÓN 2001

HERNADEZ SAMPIERI Roberto
FERNÁNDEZ COLLAO Carlos
BAPTISTA LUCIO Pilar
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
EDICIÓN 2001

STONER James
ADMINISTRACIÓN
EDICIÓN 1998

LAFUENTE CHAVEZ Hilarión, MONTES CAMACHO Niver
SISTEMAS CONTABLES
EDICIÓN 1998

KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz
ADMINISTRACIÓN
EDICIÓN 1998

REGLAMENTO GENERAL DE HOSPITALES
RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 028 DE 1997

QUIROGA LEOS Gustavo
ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
EDICIÓN 1996

HALL Richard
ORGANIZACIÓN: ESTRUCTURA, PROCESOS Y RESULTADOS
EDICIÓN 1996

CASTRO JIMÉNEZ W.
INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA
EDICIÓN 1996

ARANDIA SARAVIA Lexin
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
EDICIÓN 1989

ANEXO 1

CRONOGRAMA DE TRABAJO GESTIÓN 2003 - 2004

Nº	ACTIVIDADES	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación en el GMLP - Dirección Desarrollo Organizacional - UFI, asignación de Tema Trabajo Dirigido.	■															
2	Estudio del marco institucional y legal del GMLP y del Hospital de Clínicas.	■															
3	Presentación de autoridades del Hospital de Clínicas.		■														
4	Talleres de capacitación en el GMLP, Ley Nº 1178 - SOA, Ley Nº 1654, Ley Nº 2028.		■														
5	Elaboración del Marco Teórico para el Manual de Organización y Funciones (MOF), bajo tutoría institucional.		■	■													
6	Selección y diseño de los instrumentos de recopilación de datos.			■													
7	Diseño del formato del manual y elaboración del índice del documento.				■												
8	Reuniones de consulta con las autoridades del Hospital de Clínicas y con autoridades del área de Salud Municipal.					■											
9	Preparación de los instrumentos necesarios para el Análisis Organizacional – Marco Práctico.						■	■									
10	Relevamiento de información a través de encuestas y observación.								■	■							
11	Trabajo de Gabinete – Readecuación de la Estructura Organizacional y elaboración de los formatos del MOF del Hospital de Clínicas.									■							
12	Designación formal del tutor académico.										■						
13	Relevamiento de información a través de entrevistas a Jefes de Unidad y personal representativo de cada una.										■	■	■	■	■	■	■
14	Primera reunión con el tutor académico, para la coordinación de actividades.												■				
15	Presentación y validación de los formatos de la parte Administrativa y Financiera en el GMLP-DDO-UFI.												■	■			
16	Revisión y elaboración del marco teórico para el documento académico.												■	■	■		

CRONOGRAMA DE TRABAJO GESTIÓN 2003 - 2004

Nº	ACTIVIDADES	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
17	Presentación y validación de los formatos de la parte Técnico Sustantivo en el GMLP-DDO-UFI.		■	■	■												
18	Presentación del marco teórico al tutor académico.			■													
19	Revisión y preparación del marco legal para el documento académico.			■	■	■	■	■	■								
20	Entrega del borrador del MOF del Hospital de Clínicas al GMLP-DDO-UFI.					■											
21	Ajuste Final del MOF- Hospital Clínicas, en coordinación con las autoridades de la Institución.									■	■	■	■	■	■	■	■
22	Presentación del avance del trabajo, en su primera etapa.														■		



Nº	ACTIVIDADES	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
23	Preparación del manual de organización y funciones, para su segunda revisión por el GMLP – DDO – UFI.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
24	Presentación del segundo borrador para su revisión al GMLP – DDO – UFI.											■					
25	Recepción del manual para las correcciones necesarias.															■	■

CRONOGRAMA DE TRABAJO GESTIÓN 2003 - 2004

Nº	ACTIVIDADES	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
26	Presentación final del MOF al GMLP-DDO-UFI, para revisión final y aprobación.	■																							
27	Recepción de la carta de conformidad por parte del GMLP – DDO – UFI.			■																					
28	Preparación del documento académico bajo tutoría académica.				■	■	■	■	■	■	■	■													
29	Presentación del primer borrador del documento académico.											■													
30	Conclusión del documento académico.												■	■	■										
31	Recepción de carta de conformidad por parte del tutor académico.																						■		
32	Entrega de los ejemplares del documento Manual de Organización y Funciones, caso: Hospital de Clínicas, a Dirección de Carrera.																						■		
33	Preparación para la defensa formal del Trabajo Dirigido.																							■	■
34	Designación de fecha para defensa formal del Trabajo Dirigido.																								■



ANEXO 2

	<h1>HOSPITAL DE CLÍNICAS</h1>	
<h3>CUESTIONARIO A</h3> <p>INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO</p> <p>El presente cuestionario, debe ser llenado por el personal administrativo de la Institución. Le solicitamos leer cuidadosamente las instrucciones para su correcto llenado. Se garantiza la confidencialidad de las respuestas, por lo que rogamos la mayor veracidad en sus respuestas.</p> <p>NOTA ACLARATORIA</p> <p>A fin de no redundar en la referencia de unidades, se utilizara el denominativo de instancias organizacionales.</p>		
PREGUNTAS		
<p>1. ¿Conoce la ley N° 1178, penalidades y responsabilidades que otorga la Ley?</p> <p style="text-align: center;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>SI LA RESPUESTA ES "NO" PASE A LA PREGUNTA 2</p> <p>Por medio de:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Cursos de capacitación<input type="checkbox"/> Iniciativa propia<input type="checkbox"/> Conocimiento general		
<p>2. ¿Conoce los sistemas administrativos y financieros de la Ley N° 1178?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Todos<input type="checkbox"/> De su competencia<input type="checkbox"/> Ninguno		
<p>3. ¿Conoce la misión de la Institución?</p> <p style="text-align: center;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>		
<p>4. ¿Conoce la Visión de la Institución?</p> <p style="text-align: center;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>		

5. ¿Cuál es el tipo de la instancia organizacional?

.....

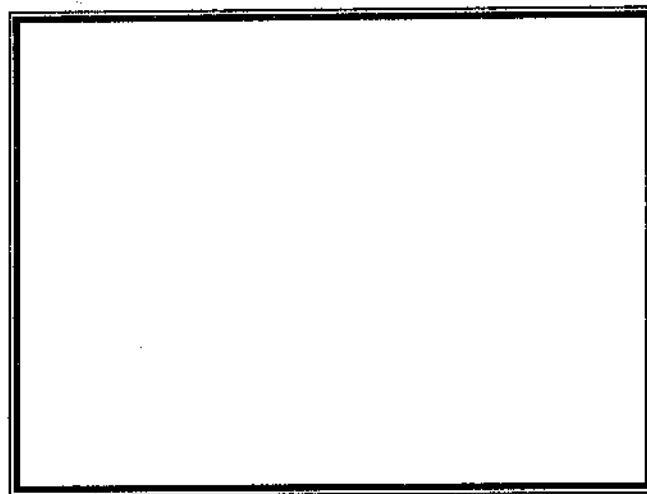
6. ¿Cuál es el nombre de la instancia organizacional de la que depende?

.....

7. ¿Cuáles son las instancias organizacionales bajo su dependencia?

-
-
-

8. Grafique la ubicación de la instancia organizacional en la estructura organizacional



9. ¿Cuál es la atribución general de la instancia organizacional?

.....
.....

10. ¿Cuáles son las atribuciones específicas de la instancia organizacional?

-
-

11. Determine el área física mínima requerida por la instancia organizacional.

.....
.....

12. Mencione el equipo mínimo requerido por la instancia organizacional.

-
-
-

13. Nombre al personal mínimo requerido en la instancia organizacional.

-
-
-

14. Nombre las instancias organizacionales con las que mantiene relación dentro la Institución.

-
-
-

15. Nombre las Instituciones con las que mantiene relación fuera de la Institución.

-
-
-



DATOS REFERENCIALES

OBSERVACIONES

.....
.....

FECHA

ANEXO 3

	<h1>HOSPITAL DE CLÍNICAS</h1>	
<h3>CUESTIONARIO B</h3>		
INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO		
<p>El presente cuestionario, debe ser llenado por el personal operativo de la Institución. Le solicitamos leer cuidadosamente las instrucciones para su correcto llenado. Se garantiza la confidencialidad de las respuestas, por lo que rogamos la mayor veracidad en sus respuestas.</p>		
NOTA ACLARATORIA		
<p>A fin de no redundar en la referencia de unidades, se utilizara el denominativo de instancias organizacionales.</p>		
PREGUNTAS		
1. ¿Conoce los servicios que presta la Institución? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
2. ¿Tiene conocimiento sobre la existencia de la Ley de Administración y Control Gubernamentales (Ley N° 1178) ? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
3. ¿Conoce el Objetivo principal de la Institución? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
4. ¿Conoce el organigrama de la Institución? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		

5. ¿Conoce el Objetivo principal de la Institución?

SI

NO

6. ¿La estructura organizacional de la Institución guarda relación, con la programación de operaciones anual y el presupuesto?

SI

NO

NS/NR

7. En caso de existir ajustes a la estructura como resultado del análisis, ¿Estos han sido incorporados?

SI

NO

NS/NR

8. ¿Le hicieron entrega del Manual de organización de Funciones ?
(SI LA RESPUESTA ES "NO" PASE A LA PREGUNTA 10)

SI

NO

NS/NR

¿El manual de Funciones fue aprobado mediante resolución interna pertinente?

SI

NO

¿Las funciones descritas en el manual son las adecuadas?

SI

NO

9. ¿Bajo que preceptos ejecuta sus actividades? En base a:

Manual

Instrucciones superiores

Iniciativa propia

10. ¿La estructura organizacional de la institución establece claramente los siguientes niveles jerárquicos: Nivel Directivo, Nivel Ejecutivo y Nivel Operativo?

SI

NO

<p>11. ¿Existe una unidad de apoyo encargada de diseñar implantar y actualizar los sistemas administrativos y operativos; preparar difundir y actualizar las normas, reglamentos manuales e instructivos de la institución?</p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>
<p>12. ¿Existen canales y medios de comunicación en la Institución?</p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>
<p>13. ¿Las instancias de coordinación interna tales como comités, comisiones o consejos están incorporados en el organigrama?</p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>

DATOS REFERENCIALES	
CARGO QUE OCUPA	FECHA
OBSERVACIONES	

ANEXO 4



HOSPITAL DE CLÍNICAS MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



CÓDIGO NJ – 00X

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO

El presente cuestionario, debe ser llenado por el personal seleccionado de la Institución. Le solicitamos leer cuidadosamente las instrucciones para su correcto llenado.

Los espacios para las respuestas deben ser completados en su totalidad y con letra legible. Se le sugiere ser minucioso en el llenado de los mismos

Se garantiza la confidencialidad de las respuestas, por lo que rogamos la mayor veracidad en sus respuestas.

NOTA ACLARATORIA

A fin de no redundar en la referencia de unidades, se utilizara el denominativo de instancias organizacionales.

PREGUNTAS

1. ¿Cuál es el nombre de la instancia organizacional?

.....

2. Defina a la instancia organizacional.

.....

.....

3. ¿Cuál es el objetivo de la instancia organizacional?

.....

.....

4. Determine el nivel jerárquico de la instancia organizacional

.....

5. ¿ Le hicieron entrega del Manual de Funciones ?

(SI LA RESPUESTA ES "NO", PASE A LA PREGUNTA 6)

SI NO

¿Considera que las funciones descritas en el manual son las adecuadas?

(Si están o no actualizadas)

SI NO

6. ¿Como ejecuta sus actividades?

Manual

Instrucciones superiores

Iniciativa propia

7. ¿Los canales de comunicación en la Institución son adecuados para la toma de decisiones?

SI NO

DATOS REFERENCIALES

CARGO QUE OCUPA FECHA

OBSERVACIONES



HOSPITAL DE CLÍNICAS
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



CODIGO

NOMBRE DE LA INSTANCIA ORGANIZACIONAL

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

DEFINICIÓN

Instancia organizacional operativa de apoyo a la gestión, de carácter Administrativo y Financiero, bajo directa dependencia de la Dirección Ejecutiva.

OBJETIVO

Planificar, coordinar y supervisar la prestación de servicios generales a la institución y en corresponsabilidad con la Dirección Ejecutiva precautelar el patrimonio de la Institución.

NIVEL JERÁRQUICO

Operativo

TIPO

Apoyo Administrativo Financiero

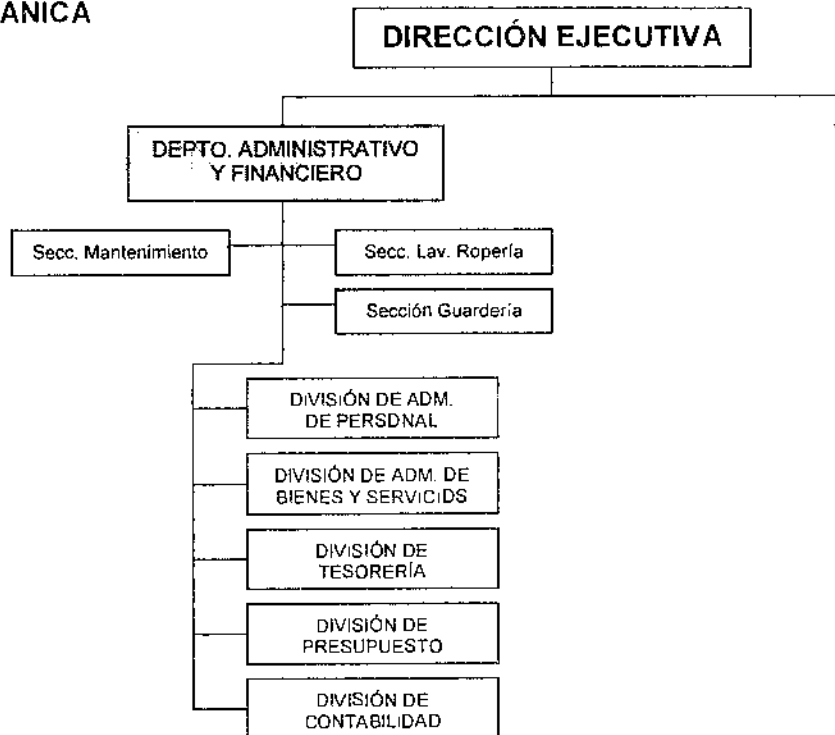
DEPENDE DE

Dirección Ejecutiva.

INSTANCIAS DEPENDIENTES

División de Administración de Personal
División de Administración de Bienes y/o Servicios
División de Tesorería
División de Presupuesto
División de Contabilidad Integrada
Sección de Mantenimiento
Sección de Lavandería y Ropería
Sección de Guardería

UBICACIÓN ORGÁNICA



ATRIBUCIÓN GENERAL

Coordinar y supervisar la implantación de los sistemas no financieros y financieros establecidos en la Ley N° 1178.

ATRIBUCIONES ESPECÍFICAS

- Asumir la responsabilidad por la elaboración de su POA de acuerdo a plazos establecidos.
- Elaborar y consolidar conjuntamente con Asesoría Legal las normas y reglamentos específicos de los Sistemas de Administración y Control Gubernamental.
- Coordinar y supervisar el cumplimiento de los reglamentos específicos de acuerdo a las divisiones bajo su dependencia.
- Asumir la responsabilidad por la elaboración, presentación, aprobación e implantación de los manuales de: Organización y Funciones, Procesos y Procedimientos.
- Asumir la responsabilidad en la consolidación y elaboración de los planes y programas de gestión de corto, mediano y largo plazo.
- Responsable por la asistencia a las instancias de apoyo dependientes de la Dirección.
- Normar procedimientos administrativos desarrollados en instancias técnicas / sustantivas de la Institución.
- Presidir el comité de Adquisición de Bienes y Servicios.
- Asumir la responsabilidad por la implantación y actualización de los sistemas y subsistemas administrativos y financieros de la Ley 1178.
- Asumir la responsabilidad por la elaboración y presentación del Programa Anual de Adquisiciones y/o Contrataciones, en correspondencia con el POA de la Institución.

- Establecer sistemas de control interno en coordinación y sugerencia de Auditoría Interna.
- Dictar y emanar resoluciones administrativas para el apoyo a la gestión de acuerdo a requerimientos institucionales.
- Asumir la corresponsabilidad junto a la Máxima Autoridad Ejecutiva por la actualización, implementación y seguimiento al SOA Y SPO de la institución.
- Asumir la responsabilidad por la supervisión de las Secciones de: Mantenimiento, Lavandería y Guardería de la Institución.

ÁREA FÍSICA MÍNIMA REQUERIDA

Ambientes para despacho, secretaría y mensajería

EQUIPO MÍNIMO REQUERIDO

Mobiliario
Equipo de oficina.

PERSONAL MÍNIMO REQUERIDO

Responsable de la instancia organizacional.

Secretaria

Mensajero (a)

**MICRO GESTIÓN
(Relaciones Intrainstitucionales)**

Con todas las instancias organizacionales de la Institución

**MACRO GESTIÓN
(Relaciones Interinstitucionales)**

Ministerio de Salud y Previsión Social
Oficialía Mayor de Desarrollo Humano -GMLP
Dirección Municipal de Salud
Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP)
Servicio Departamental de Salud (SEDES)
OMS / OPS
Universidad Mayor de San Andrés
Con todas las instituciones del Complejo Hospitalario
Otras instituciones de Salud de Seguridad Social a corto plazo
Organizaciones Nacionales e Internacionales de Cooperación

DATOS REFERENCIALES

LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN La Paz, Diciembre de 2003

VERSIÓN Municipal I