

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS
CARRERA DE DERECHO



ACREDITADA POR RESOLUCIÓN C.E.U.B. 1126/02

MONOGRAFÍA

**PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA LA
UNIDAD DE ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN DEL CENTRO PILOTO,
DEPENDIENTE DE LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ**

Para optar al grado académico de licenciatura en Derecho

**INSTITUCIÓN : PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE
LA PAZ**

POSTULANTE : MIGUEL ÁNGEL PORTAL MAMANI

**LA PAZ - BOLIVIA
2013**

DEDICATORIA

*A Lilian, la mayor de mis hermanas:
Por su compromiso y don de madre.
Por velar siempre por nosotros.
Por su ejemplo.*

AGRADECIMIENTOS

A María: por su amistad y generosidad.

A Mabel: por su apoyo incondicional.

A Gisela: por su dosis de optimismo.

Con ellas tres todo es posible.

PRÓLOGO

El Servicio Departamental de Salud, cuya sigla es Sedes, es un órgano operativo del gobierno departamental de La Paz. Ejerce como autoridad de salud en todo el departamento, encargado de realizar el monitoreo y el control de calidad de los servicios. A través de él se administran áreas o sectores de gestión que demandan un manejo técnico-administrativo especializado y calificado.

Para que las unidades que lo componen cumplan sus actividades con eficiencia es necesario contar con una organización jerárquico-administrativa y con el soporte legal que hagan posible consolidar la misión del gobierno departamental de La Paz en el ámbito de la salud pública.

En ese marco, el presente trabajo es propositivo en la medida que la teoría se lo permite. Parte de bases y fundamentos sólidos que hacen a la organización, pasando por el carácter normativo de los manuales dentro la administración pública. Es el encuentro de la norma con la estrategia.

Pretende llenar el vacío existente en materia normativa y permitir de esa manera una organización y una estructura jerárquica adecuadas en la Unidad de Acreditación y Certificación del Centro Piloto.

En todo caso, corresponderá, pues, a las autoridades del centro de salud el análisis y la posterior implementación del manual de organización y funciones propuesto.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN MONOGRÁFICA

1. ELECCIÓN DEL TEMA DE LA MONOGRAFÍA.....	2
2. FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA.....	2
3. DELIMITACIÓN DE LA MONOGRAFÍA.....	3
3.1. DELIMITACIÓN TEMÁTICA.....	3
3.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	3
3.3. DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	3
4. MARCO REFERENCIAL.....	4
4.1. MARCO TEÓRICO.....	4
4.2. MARCO HISTÓRICO.....	4
4.3. MARCO CONCEPTUAL.....	5
4.4. MARCO JURÍDICO.....	6
5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE LA MONOGRAFÍA.....	9
6. OBJETIVOS.....	9
6.1. OBJETIVO GENERAL.....	9
6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
7. ESTRATEGIA METODOLÓGICA Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
a. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	10
b. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	10

CAPÍTULO I

LA ORGANIZACIÓN EN LAS DIFERENTES CORRIENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1.	CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE ORGANIZACIÓN..	12
1.2.	CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.....	12
1.3.	IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.....	13
1.4.	OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	14
1.5.	EL PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN.....	15
1.6.	ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN.....	18
1.7.	LA ORGANIZACIÓN COMO UNIDAD SOCIAL.....	20
1.8.	LA ORGANIZACIÓN COMO FUNCIÓN ADMINISTRATIVA....	20
1.9.	PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL.....	20
1.10.	LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.....	22
1.11.	TIPOS DE ORGANIZACIÓN.....	24
1.12.	LA ORGANIZACIÓN FORMAL.....	29
1.12.1.	CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL.....	29
1.12.2.	LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD EN LA ORGANIZACIÓN FORMAL.....	32
1.13.	LA ORGANIZACIÓN INFORMAL.....	34
1.13.1.	CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL...	35
1.13.2.	ORÍGENES DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL.....	36
1.14.	EL ORGANIGRAMA.....	37
1.14.1.	OBJETIVOS DEL ORGANIGRAMA.....	38
1.14.2.	FORMAS DE PRESENTACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS...	39
1.14.2.1.	ORGANIGRAMA VERTICAL.....	39
1.14.2.2.	ORGANIGRAMA HORIZONTAL.....	40
1.14.2.3.	ORGANIGRAMA CIRCULAR O CONCÉNTRICO.....	40
1.14.2.4.	ORGANIGRAMA RADIAL.....	41

1.14.2.5. ORGANIGRAMA SEMICIRCULAR.....	42
1.14.3 TÉCNICAS DE DIAGRAMACIÓN.....	42
1.15. LA CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	49
1.15.1. LA ORGANIZACIÓN CENTRALIZADA.....	49
1.15.2. TIPOS DE CENTRALIZACIÓN ORGANIZACIONAL.....	50
1.15.2.1. CENTRALIZACIÓN POR DECISIONES.....	50
1.15.2.2. CENTRALIZACIÓN POR PLANES OPERATIVOS.....	51
1.15.2.3. LA CENTRALIZACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	51
1.15.2.4. LA CENTRALIZACIÓN DEPARTAMENTAL.....	51
1.15.2.5. LA CENTRALIZACIÓN COMO ASPECTO DE LA ADMINISTRACIÓN.....	51
1.15.3. DESVENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN CENTRALIZADA...	51
1.15.3.1. VENTAJAS.....	51
1.15.3.2. DESVENTAJAS.....	52
1.15.4. LA ORGANIZACIÓN DESCENTRALIZADA.....	53
1.15.4.1. TIPOS Y GRADOS DE DESCENTRALIZACIÓN.....	53
1.15.4.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN DESCENTRALIZADA.....	54
1.15.4.2.1. VENTAJAS.....	54
1.15.4.2.2. DESVENTAJAS.....	55
1.16. CONCEPTO DE DEPARTAMENTALIZACIÓN.....	57
1.16.1. ESPECIALIZACIÓN VERTICAL.....	57
1.16.2. ESPECIALIZACIÓN HORIZONTAL.....	58
1.17. TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN.....	59
1.17.1. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR NÚMEROS SIMPLES.....	59
1.17.2. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR TIEMPO.....	60
1.17.3. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR FUNCIONES.....	61
1.17.4. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR REGIONES.....	62
1.17.5. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR CLIENTES.....	64

1.17.6. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PROCESO O EQUIPO.....	65
1.17.7. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PRODUCTO.....	66
1.17.8. DEPARTAMENTALIZACIÓN COMBINADA.....	67

CAPÍTULO II

LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS, CLASIFICACIÓN E IMPORTANCIA

2.1. GENERALIDADES.....	69
2.2. CONCEPTO	69
2.3. OBJETIVOS	69
2.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	71
2.4.1. VENTAJAS.....	71
2.4.2. DESVENTAJAS	72
2.5. ESTRUCTURA DEL MANUAL ADMINISTRATIVO.....	73
2.6. CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	74
2.6.1. CLASIFICACIÓN POR SU CONTENIDO.....	75
2.6.1.1. MANUAL DE HISTORIA.....	75
2.6.1.2. MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	75
2.6.1.3. MANUAL DE POLÍTICAS.....	75
2.6.1.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	76
2.6.1.5. MANUAL DE POLÍTICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.....	76
2.6.1.6. MANUAL PARA ESPECIALISTAS.....	77
2.6.1.7. MANUALES DE CONTENIDO MÚLTIPLE.....	77
2.6.1.8. MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES.....	78
2.6.2. CLASIFICACIÓN POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA.....	78
2.6.2.1. MANUAL DE PRODUCCIÓN.....	78
2.6.2.2. MANUAL DE FINANZAS.....	79
2.6.2.3. MANUAL DEL SISTEMA.....	79

2.6.2.4. MANUAL DE CALIDAD.....	79
2.6.2.5. MANUAL DE CONTABILIDAD.....	79
2.6.2.6. MANUAL DE PERSONAL.....	80
2.6.2.7. MANUAL TÉCNICO.....	80
2.6.2.8. MANUAL DE ADIESTRAMIENTO O INSTRUCTIVO.....	80
2.6.3. CLASIFICACIÓN DE MANUAL GENERAL.....	81
2.6.3.1. MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN.....	81
2.6.3.2. MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.....	81
2.6.3.3. MANUAL GENERAL DE POLÍTICAS.....	81
2.6.4. CLASIFICACIÓN DEL MANUAL ESPECÍFICO.....	82
2.6.4.1. MANUAL ESPECÍFICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN..	82
2.6.4.2. MANUAL ESPECÍFICO DE AUDITORÍA INTERNA.....	82
2.6.4.3. MANUAL ESPECÍFICO DE POLÍTICAS DE PERSONAL.....	82
2.6.4.4. MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTO DE TESORERÍA.....	82

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA LA UNIDAD DE ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE SALUD

3.1. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	84
3.1.1. CONCEPTO.....	84
3.1.2. OBJETIVO GENERAL.....	84
3.1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	85
3.1.4. PRINCIPIOS.....	85
3.1.5. VENTAJAS.....	86
3.1.6. DESVENTAJAS.....	87

3.2.	LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EL SECTOR PÚBLICO.....	88
3.3.	EL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	89
3.3.1.	PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	89
3.3.2.	OBJETIVOS.....	89
3.3.3.	COMPONENTES DE LAS NORMAS BÁSICAS.....	90
3.3.4.	INSTRUMENTOS OPERATIVOS DEL SISTEMA.....	91
3.3.5.	MARCO LEGAL.....	91
3.3.6.	NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	93
3.4.	NECESIDAD DE LOS MANUALES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	94
3.4.1.	ELEMENTOS PARA SU ELABORACIÓN	95
3.5.	LINEAMIENTOS PARA LA PRESENTACIÓN DEL MOF.....	103

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

El contenido del presente trabajo ha sido estructurado pensando en proporcionar un instrumento base a la Unidad de Acreditación y Certificación del Servicio Departamental de Salud que le permita entrar en contacto con las teorías sobre organización y métodos administrativos, la naturaleza jurídica de los manuales administrativos, sus características, su clasificación y las posibilidades de aplicación.

Constituye un manual introductorio dirigido a los responsables del área administrativa y a quienes requieran una base conceptual necesaria para el fortalecimiento y mejoramiento de la organización interna de la institución. Se compone de conceptos claros y técnicas actualizadas, producto del aporte teórico de las diferentes corrientes.

El objetivo es brindar un instrumento guía en la capacitación para que el personal administrativo pueda, de manera crítica, diseñar y elaborar estructuras organizativas, manuales de organización y funciones, y manuales de procedimientos de manera general pudiendo, de esta forma, ser parte eficiente de la prestación de los servicios y de la solución propia, en la optimización de los procesos derivados de la dinámica de la empresa.

Es con ese afán que proponemos un modelo de Manual de Organización y Funciones para la Unidad de Acreditación y Certificación, cuyo diseño y elaboración tomó como base las características propias de la institución.

No obstante, se deberá complementar la presente guía a fin de equilibrar las tendencias del conocimiento teórico y la aplicación práctica.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN MONOGRÁFICA

1. ELECCIÓN DEL TEMA DE LA MONOGRAFÍA

PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA LA UNIDAD DE ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN, DEPENDIENTE DE LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ

2. FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA

Considerando que la Prefectura del Departamento de La Paz es una institución pública al servicio de la población, ésta debe estar organizada de acuerdo a normas, procedimientos y manuales administrativos para su correcto funcionamiento.

Luego de un diagnóstico previo, se pudo establecer que la Unidad de Acreditación y Certificación (UAC), entidad dependiente de la Prefectura del Departamento de La Paz, no cuenta con un manual de organización y funciones para el personal jerárquico y subalterno, documento que asigna funciones a cada área administrativa y a cada cargo o puesto para establecer responsabilidades, evitar duplicidad de funciones y detectar omisiones.

El contenido del presente documento ha sido estructurado pensando en dotar de un instrumento base que permita entrar en contacto con las teorías sobre organización y métodos administrativos, sus características y posibilidades de aplicación.

Constituye un manual introductorio dirigido al personal con conocimientos en administración y a quienes requieren una base conceptual necesaria para el fortalecimiento y mejoramiento de la organización.

Se compone de conceptos claros y técnicas actualizadas, producto de la revisión bibliográfica de diferentes obras, así como de las prácticas que normalmente realizan los profesionales en nuestro medio.

La implementación del Manual de Organización y Funciones contribuirá a la eficiente prestación de los servicios de salud y a la optimización de los procesos derivados de la dinámica al interior de la Unidad de Acreditación y Certificación del Centro Piloto, dependiente del Servicio Departamental de Salud.

3. DELIMITACIÓN DE LA MONOGRAFÍA

3.1. DELIMITACIÓN TEMÁTICA

El área de investigación se centra en el campo de lo normativo-jurídico de las consecuencias relacionadas con la falta de un manual de organización y funciones.

3.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL

El estudio abarca el periodo comprendido entre 1998, año en que se determinan las competencias del Servicio Departamental de Salud (Sedes), como institución dependiente de la Prefectura del Departamento de La Paz, y el año 2008.

3.3. DELIMITACIÓN ESPACIAL

Respecto al espacio geográfico de la investigación, el estudio se realizará al interior de la Unidad de Acreditación y Certificación del Servicio Departamental de Salud, dependiente de la Prefectura del Departamento de La Paz. Se circunscribirá, por tanto, a la provincia Murillo del departamento de La Paz.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. MARCO TEÓRICO

En el ámbito macro, nuestra teoría es Juspositivista porque “el contenido de las normas del derecho positivo tiene validez o carácter obligatorio en disposiciones que deben ser necesariamente obedecidas por la población y aplicadas por los jueces”¹.

En nuestro caso, las normas de carácter interno emitidas por las autoridades de la Prefectura del Departamento de La Paz deben de ser acatadas y fielmente cumplidas por los funcionarios y las reparticiones dependientes y reguladas por esta institución pública. Se hará una explicación de lo que es la normativa en materia de organización interna en la administración pública, cuyo análisis tiene que ver con la realidad actual.

4.2. MARCO HISTÓRICO

La Unidad Sanitaria La Paz fue creada el 1 de septiembre de 1965, mediante Decreto Supremo N° 07299. Tuvo modificaciones durante su desarrollo. El 17 de septiembre de 1993, a través de la Ley N° 1493, cambió su nombre por Secretaría Regional de Salud. Luego, mediante Decreto Supremo 24237 de 8 de febrero de 1996, cambiada por Dirección de Salud La Paz. Posteriormente, mediante Decreto Supremo N° 25233 de noviembre de 1998, se publica el Modelo Básico de Organización, Atribuciones y Funcionamiento de los Servicios Departamentales de Salud, en el que se establecen las competencias relacionadas con la organización administrativa sectorial y con la organización interna.

¹ ROSS Alf, Doctrina y Teoría de las Fuentes del Derecho. Editorial Universidad Nacional de La Plata (UNLP), Buenos Aires - Argentina. Pág. 9.

El Servicio Departamental de Salud, cuya sigla es Sedes, es un órgano desconcentrado de la Prefectura del Departamento de La Paz. Tiene estructura propia e independencia de gestión administrativa, y competencia en el ámbito departamental. Depende linealmente del Prefecto y funcionalmente del director de desarrollo social de la Prefectura.

4.3. MARCO CONCEPTUAL

1. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.- La actividad administrativa de los órganos del Estado en todas sus escalas o jerarquías. Constituye función típica del Poder Ejecutivo o provincial, y de los municipios.²

2. MANUAL ADMINISTRATIVO.- Documento que sirve como medio de comunicación y coordinación, que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información de una organización, antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.

3. ORGANIZACIÓN.- Establecimiento o institución de muy diversas especies. Hace referencia a una disciplina.³

4. ORDEN PÚBLICO.- Conjunto de condiciones fundamentales de vida social instituidas en una comunidad jurídica, las cuales, por afectar centralmente a la organización de ésta, no pueden ser alteradas por la voluntad de los individuos ni, en su caso, por la aplicación de normas extranjeras⁴

² OSORIO, Manuel. Diccionario de Ciencias jurídicas y Ciencias Políticas, 25º edición actualizada, corregida y aumentada. Ed. Heliasta. 2004. Pág. 61.

³ OSORIO, Manuel. Diccionario de Ciencias Jurídicas y Ciencias Políticas, 25º edición actualizada, corregida y aumentada. Ed. Heliasta. 2004. Pág. 688.

⁴ OSORIO, Manuel. Diccionario de Ciencias Jurídicas y Ciencias Políticas, 25º edición actualizada, corregida y aumentada. Ed. Heliasta. 2004. Pág. 685.

4.4. MARCO JURÍDICO POSITIVO VIGENTE Y APLICABLE

1. LEY Nº 2650, CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO DE 13 DE ABRIL DE 2004. Artículos 100, 108 y 109

Hace referencia a la división política del territorio de la República. Menciona que es el Poder Ejecutivo el que administra cada departamento a través del Prefecto.

Señala que es precisamente ésta la autoridad facultada por ley la encargada de designar a las autoridades administrativas en el ámbito departamental. Todo ello enmarcado en el régimen descentralizado administrativo.

2. LEY Nº 1654 DE DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL 28 DE JULIO DE 1995. Artículos: 1, 2 inc. a) y c), 3 párrafo ii, 5 inc. p)

Hace referencia a la Constitución Política de nuestra República como la norma que regula el régimen del Poder Ejecutivo a nivel departamental, transfiriendo y delegando atribuciones técnico-administrativas no privativas en las prefecturas, estableciendo además la estructura organizativa a nivel departamental.

Todo ello como parte de la descentralización administrativa, con el propósito de mejorar y fortalecer la eficiencia y eficacia dentro de la administración pública en cuanto a la prestación de servicios en forma directa.

El Prefecto es la máxima autoridad administrativa del departamento. Es el encargado de designar a las autoridades administrativas departamentales y establecer la organización interna de la Prefectura. Puede también aprobar los manuales de funciones y de procedimientos internos, para el ejercicio pleno de sus atribuciones fijadas en la presente ley.

3. LEY Nº 1178 DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL DEL 20 DE JULIO DE 1990. Art. 1 inc. c), d), 3, Art. 28 inc. s), b)

De manera expresa, manifiesta que los servidores públicos de los gobiernos departamentales, sin mención de jerarquía, deberán asumir responsabilidad por sus actos en el desempeño de sus funciones, deberes y atribuciones asignados a su cargo, rindiendo cuentas de las tareas desarrolladas en el ejercicio del cargo en la función pública, el uso de recursos públicos confiados y tanto la forma como el resultado de su aplicación. Caso contrario, deberán asumir responsabilidad civil y penal.

Implanta regímenes de evaluación y retribución del trabajo, capacidades, aptitudes y retiro de los servidores públicos. Establece el sistema de control interno incorporándolo en el plan de organización y en los reglamentos de procedimientos de cada unidad.

4. LEY Nº 2027. ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO DE 27 DE OCTUBRE DE 1999. Art. 1 inc. a), b), c), j); Art. 2, 4, 7, 12, 16, 18, 37, 40 y 56

Hace referencia a que el funcionario público, en cualquier entidad del Estado, independientemente de su jerarquía y calidad, sea funcionario electo, designado, de libre nombramiento, de carrera o interino, presta servicio en relación de dependencia.

En cuanto a la remuneración del funcionario público, indica que, independientemente de cual sea la fuente de remuneración, éste tiene derechos, deberes y prohibiciones.

Establece también las causales de retiro, por cuanto existe el sistema de administración de personal.

5. DECRETO SUPREMO Nº 25060 DE 2 DE JUNIO DE 1998. ESTRUCTURA DE LAS PREFECTURAS DE DEPARTAMENTO. Art. 3, Art. 23 inc. e)

Menciona el nivel jerárquico de los funcionarios de las prefecturas. Establece que el director jurídico debe patrocinar y dar seguimiento a procesos jurídicos en los que la Prefectura sea parte.

6. DECRETO SUPREMO Nº 25233 DE 27 DE NOVIEMBRE DE 1998. Art. 1-4

Establece el modelo básico de organización, atribuciones y funcionamiento de los Servicios Departamentales de Salud, conforme a lo dispuesto por el Decreto Supremo Nº 15060 y las disposiciones vigentes en materia de salud.

7. DECRETO SUPREMO Nº 28666 DE 5 DE ABRIL DE 2006. Art. 1 inc. b), Arts. 2, 6 y 10

Señala claramente que se debe definir una organización interna en las prefecturas a fin de optimizar la prestación de bienes y servicios en beneficio de la comunidad, armonizando las políticas departamentales con las nacionales, considerando a la vez la identidad e interculturalidad de manera transversal, con una forma de organización propia, considerando los niveles jerárquicos y descentralizados.

8. RESOLUCIÓN PREFECTURAL Nº 274 de 18 de abril de 2006. Arts. 1 y 2

En ella se aprueba la nueva estructura interna de la Prefectura del Departamento de La Paz, en aplicación del Decreto Supremo Nº 28666. Menciona como encargada de la implementación y difusión de esta resolución prefectural a la Unidad de Desarrollo Organizacional de la Prefectura del Departamento de La Paz.

5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE LA MONOGRAFÍA

¿Por qué es necesaria la implementación del Manual de Organización y Funciones en la Unidad de Acreditación y Certificación del Servicio Departamental de Salud (Sedes), dependiente de la Prefectura del Departamento de La Paz?

6. OBJETIVOS

6.1. OBJETIVO GENERAL

Demostrar la importancia y utilidad del Manual de Organización y Funciones, y su contribución a la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios en la Unidad de Acreditación y Certificación del Servicio Departamental de Salud (Sedes), dependiente de la Prefectura del Departamento de La Paz.

6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Explicar de manera amplia y didáctica los principios, fundamentos y bases conceptuales de la organización en el ámbito de la administración pública.
2. Explicar las características y clasificación de los manuales administrativos como instrumentos guía en la capacitación del recurso humano para que pueda diseñar y elaborar estructuras organizativas.
3. Proponer un modelo de Manual de Organización y Funciones para la Unidad de Acreditación y Certificación del Centro Piloto, dependiente del Servicio Departamental de Salud La Paz, compatibilizado con la nueva estructura gubernamental de descentralización administrativa.

7. ESTRATEGIA METODOLÓGICA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

7.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

7.1.1. MÉTODO DEDUCTIVO

Nos permitirá partir de datos generales aceptados como válidos y, por medio del razonamiento lógico, llegar a hechos concretos, objeto de nuestro estudio.

7.1.2. MÉTODO DIALÉCTICO

Nos permitirá interpretar de manera exhaustiva la realidad circundante, considerando aspectos estructurales y superestructurales, y así relacionarlos con la problemática jurídica, económica y social del departamento de La Paz.

7.1.3. MÉTODO ANALÍTICO

A partir de la documentación recopilada y la información recabada, nos permitirá hacer la descomposición de los elementos del objeto de estudio, para posteriormente volver a agruparlos y lanzar una propuesta concreta respecto al tema de investigación.

7.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

7.2.1. ENTREVISTA

La entrevista estará dirigida a la obtención de información del personal que actualmente cumple funciones en la Unidad de Acreditación y Certificación del Centro de Salud Piloto, además de autoridades del Servicio Departamental de Salud - Regional La Paz.

7.2.2. OBSERVACIÓN

Nos permitirá obtener información de forma directa sobre las funciones que cumple cada uno de los servidores públicos en las diferentes áreas e instancias de la Unidad de Acreditación del Centro de Salud Piloto.

7.2.3. ANÁLISIS DOCUMENTAL

Se procederá a la selección de fuentes de información bibliográfica, clasificándolas por su relevancia en fuentes primarias y secundarias, dependiendo de la consistencia e interpretación a las que se pretenda llegar.

Las fases que se aplicarán en el presente trabajo están enmarcadas en el análisis de requerimiento que se menciona a continuación.

7.2.3.1. FASE DE RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

- 1.- Obtención de la información
- 2.- Análisis de la información

7.2.3.2. FASE DE DIAGNÓSTICO

- 1.- Elaboración del diagnóstico
- 2.- Informe del diagnóstico

7.2.3.3. FASE DE PROPUESTA

- 1.- Elaboración del modelo de Manual de Organización y Funciones para la Unidad de Acreditación y Certificación del Servicio Departamental de Salud, dependiente de la Prefectura del Departamento de La Paz.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE ORGANIZACIÓN

La organización, de acuerdo a los tratadistas clásicos, neoclásicos y contemporáneos, ha existido desde el principio de la naturaleza y la actividad humana. Esta aseveración podemos apreciarla en el conjunto ordenado y dispuesto de los planetas, sus elementos, los ciclos de rotación, traslación y toda la teoría conjunta de los sistemas naturales. En los sistemas orgánicos, de igual forma, podemos advertir que existe un orden natural de organización y coordinación sistemática que logra un accionar armonioso para determinar un objetivo común.

En esta óptica, se debe considerar a la organización como un elemento del proceso administrativo.

1.2. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

La organización es el proceso que permite vincular ordenadamente los recursos humanos, los recursos materiales y las informaciones, planificándolos, desarrollándolos y conduciéndolos operativamente. Esta vinculación es la que permite que se cumplan las tareas empresariales necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa.

Para Fernando del Pozo, “La organización es el marco, que adaptándose a las necesidades impuestas por el fin y el medio ambiente, hace que la suma de esfuerzos individuales se torne cooperante y efectiva, en orden al cumplimiento

de algún objetivo que en alguna forma es atendida o impuesta a los individuos”⁵.

1.3. IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Considerando su importancia, la organización es un proceso que implica varios pasos:

1. Detallar todo el trabajo que hay que hacer para alcanzar las metas de la organización.
2. Dividir la carga total del trabajo en actividades que puedan ser desarrolladas lógicamente y confortablemente por una persona o por un grupo de personas (división del trabajo y especialización del proceso).
3. Combinar el trabajo de los miembros de la empresa. Estas actividades tienen que estar interrelacionadas.
4. Crear un mecanismo para coordinar el trabajo de todos los miembros.
5. Controlar la efectividad de la organización.

De las consideraciones anteriores se establece que la organización es vital para las empresas grandes, medianas, pequeñas y otras agrupaciones que pretendan alcanzar determinados objetivos.

Entonces, la organización es el reflejo de lo que manifiesta la planificación. Es el encuentro de la norma con la estrategia.

⁵ POZO, Fernando del. La Dirección por Sistemas. Ed. Limusa; México, DF. 1976

1.4. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

El objetivo primordial de la organización es permitir que actividades cuyo desarrollo es deseado por un grupo humano puedan ser realizadas por el número necesario de miembros de éste, utilizando una serie de recursos financieros y materiales.

Se puede decir que el objetivo de organizar es establecer un conjunto de actuación común, consciente y en disposición de ser dirigido a través de una estructura organizada. La organización persigue, además, un objetivo unificador, al contemplar la agrupación social como un todo orgánico. Por tanto, estará orientada a lograr una mayor eficiencia de los recursos humanos. Para esto es importante:

Especializar

Cada nombre y cada órgano, efectuará en lo posible tareas concretas y especializadas funcionalmente. De este modo es posible la coordinación y la separación de atribuciones y responsabilidades.

Satisfacer

Los puntos de trabajo comprenderán tareas interesantes para sus titulares (motivación).

Crear espíritu de trabajo en equipo

El espíritu de equipo se fomenta a través de la interacción social, la comunicación, el desarrollo y la práctica de trabajo en grupo.

Posibilitar el desarrollo personal y ascenso

Ambos vienen determinados por las características de los puestos de trabajo y la estructura organizativa.

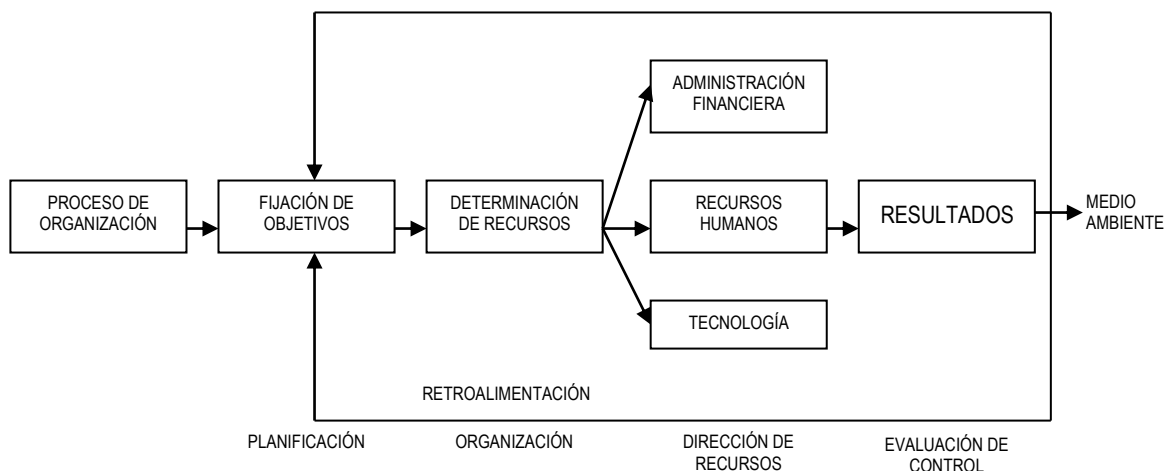
Definir

Los deberes, responsabilidades, poderes y atribuciones de cada puesto de trabajo y sus relaciones con otros. Basados y adecuados en una Estructura Organizativa, los objetivos globales se adecuan a:

- Una mejor y racional utilización del personal.
- Economía de recursos materiales.
- Rendimiento de los equipos y maquinaria.
- Reducción de espacio y tiempos innecesarios.
- Visión global de la empresa.

1.5. EL PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN

La actividad del proceso organizacional se puede advertir a partir del siguiente esquema:



Interpretando el esquema de la organización, podemos indicar que el proceso organizacional se adecua a una previa determinación de las siguientes actividades:

1) **Establecer objetivos**

Es decir, la organización debe reflejar los objetivos que pretende lograr la planificación. Para alcanzar las metas trazadas por la empresa, la organización debe ser estructurada en función a la planificación.

A partir del establecimiento de sus objetivos, la organización fijará sus:

- **Políticas.** Se refieren a la ubicación de los objetivos o intenciones de la organización, como guías orientadoras de la acción administrativa.
- **Directrices.** Son principios establecidos para posibilitar el alcance de los objetivos planificados.
- **Metas.** Logro de objetivos en el corto plazo.
- **Procedimientos.** Los pasos a seguir de manera secuencial para el logro de objetivos.
- **Normas.** Es el marco de referencia para el desarrollo y relación de actividades.

2) **Determinación de los recursos**

Los recursos son todo aquello que es susceptible de organización, en orden de obtener los fines. Hablamos de:

- **Recursos Humanos.** Es lo básico dentro de una organización; son las personas las encargadas de desarrollar las actividades, como ser de comercialización, de producción, de administración, de servicios, etc.

- **Recursos Financieros.** Son los que permiten que la organización pueda llevar a cabo sus actividades de adquisición de bienes y servicios; implica la obtención de los recursos monetarios necesarios para el desarrollo de las actividades.
- **Recursos Materiales (maquinaria y herramientas).** Son los recursos que permiten a la empresa desarrollar sus actividades.
- **Recursos Técnicos.** Son los recursos que permiten la utilización de las herramientas y maquinarias, necesarias para el desarrollo de las actividades.
- **Información.** Son los recursos intangibles que fluyen a lo largo de la organización; el medio que le rodea, en los últimos años cobró mayor importancia en las organizaciones, y cada vez se desarrollan nuevas tecnologías para facilitar su utilización.

3) Medio ambiente

La organización debe responder a los factores jurídicos, sociales, económicos, políticos y fisiográficos que conforman su entorno o medio ambiente.

4) La actividad

Son las tareas que son impuestas para la consecución de los objetivos. La actividad reconoce necesidades e impone limitaciones.

5) Los resultados

Son los fines que se pretenden alcanzar a través de las diferentes combinaciones de los recursos. Los resultados son los objetivos que se consiguen a partir de la asignación de recursos.

6) La evaluación

Permite establecer el grado y calidad de los resultados u objetivos esperados en el proceso de organización, para determinar el logro de resultados. Generalmente se usan indicadores de tipo cuantitativo y cualitativo.

Se debe considerar que las organizaciones son esencialmente de carácter dinámico, no permanecen estáticas y mucho menos su accionar obedece a principios mecanicistas.

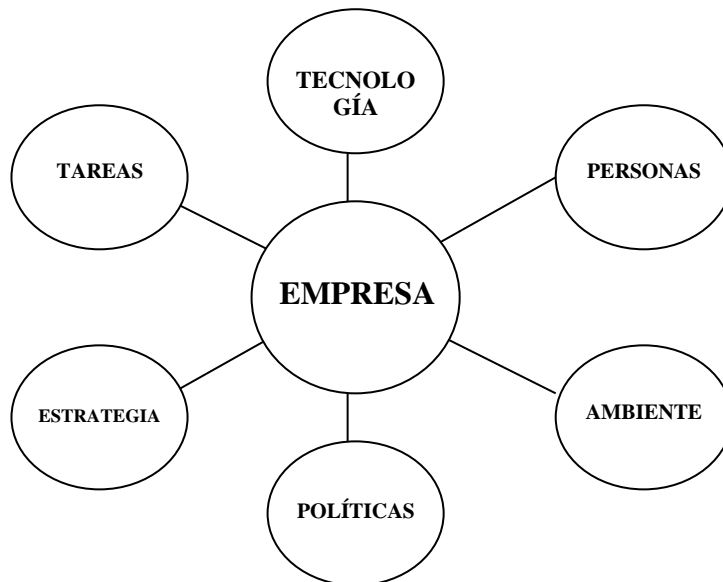
1.6 ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN

En la actualidad, la concepción y ejercicio funcional de la administración sufrió transformaciones radicales, debido a que en su acción está dirigida a los objetivos propuestos por la organización y a transformarlos en acción organizacional. Entonces, la administración busca orientar la interacción entre las variables básicas desarrolladas en cada enfoque.

En este sentido, así:

- Tarea. Taylor y Fayol
- Estructura. Max Weber
- Personas. Elton Mayo
- Tecnología. Barnard
- Ambiente. Woodwar - Lawrence - Lorch

La adecuación entre estos cinco enfoques constituye el gran desafío de la administración en la posibilidad de busca soluciones a los problemas de la organización.



Es importante considerar que la administración está relacionada con la fijación de objetivos y el establecimiento de políticas generales que se pretende desarrollar a través del proceso administrativo.

La organización, en cambio, es la forma de toda asociación humana para lograr la realización de un objetivo común. Este concepto, según los autores, se confunde plenamente con la esencia y función de la administración. Sin embargo, aun reconociendo la administración como sinónimo de organización, debemos considerar que existen diferencias entre estos conceptos:

La administración es un todo en el cual la organización es una de las partes; la organización no podría considerar el elemento de planificación.

La organización sólo abarca el establecimiento de la estructura y de la forma, siendo por lo tanto limitada y estática.

Es por esta razón que debemos estudiar a la organización como función social y como elemento del proceso administrativo.

1.7. LA ORGANIZACIÓN COMO UNIDAD SOCIAL

La organización como unidad o entidad social es la acción en que las personas o individuos interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos, determinados en un tiempo.

Las empresas constituyen un ejemplo de organización social. Desde ese punto de vista, la organización debe ser analizada bajo dos aspectos:

- a) Organización formal
- b) Organización informal

1.8. LA ORGANIZACIÓN COMO FUNCIÓN ADMINISTRATIVA

La organización como función administrativa es parte del proceso administrativo (planificación, dirección, coordinación y control), constituyéndose en el segundo elemento que permite establecer en forma coherente la asignación de recursos. Bajo este enfoque, la organización es entendida como el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsables de su administración, además de establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno de ellos.

1.9. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL

En el proceso de estructuración, las organizaciones requieren sustentarse en bases o fundamentos, sobre los cuales recae toda su esencia analítica y su capacidad operativa. A estos fundamentos se los conoce con el nombre de principios de la organización y podemos agruparlos en tres importantes clases: principio de la dirección del trabajo, fuente de autoridad y relaciones funcionales.

Algunos de los principios más específicos:

- Principio de Unidad de Objetivos

Los objetivos de cada unidad organizacional deberán integrarse y contribuir el alcance de la organización.

- Principio del Balance Organizacional

Este principio requiere que el tamaño e importancia relativa de cada departamento permanezcan consistentes con la contribución que se desea aportar a los objetivos de la empresa.

- Principio de División del Trabajo

Relaciona la cantidad del trabajo con la naturaleza de las actividades que deben desempeñarse. Este principio sostiene que cuando el trabajo se subdivide, las actividades similares y relacionadas deberán agruparse dentro la misma unidad para alcanzar las ventajas de la especialización funcionaria.

- Principio del Tramo de Control

Reconoce que existe un límite entre el número de personas que pueden ser supervisadas directamente por un administrador. El intervalo de control puede ser generalmente más grande en los niveles inferiores u operativos de la organización.

En los niveles ejecutivos se recomienda tener un tramo de 3 a 6 ejecutivos o niveles de supervisión. En cambio, para los niveles inferiores, de 10 a más subordinados.

Es también importante considerar en este aspecto la capacidad e idoneidad de los jefes, supervisores y ejecutivos.

- Principio de Delegación

El ejecutivo puede aumentar su tramo de control delegando más de su autoridad a los subordinados. Una delegación efectiva requiere que un administrador organice su propio trabajo con el objetivo de determinar qué decisiones delegar.

- Principio de la Unidad de Mando

El ejercicio de autoridad requiere que los subordinados reporten directamente a un solo jefe.

- Principio de Estabilidad y de Flexibilidad

Los cambios que ocurren en una organización deben ser planeados y dirigidos hacia los objetivos establecidos, y no deben ser influenciados por las condiciones del corto plazo.

El principio de estabilidad puede implantarse desarrollando y capacitando a los funcionarios. Es decir, formar niveles directivos y administrativos para que prosigan las labores del largo alcance.

El principio de flexibilidad, que está relacionado con el de estabilidad, reconoce la capacidad que una empresa o institución debe tener para ajustarse a las condiciones variables, sin necesidad de efectuar grandes cambios organizacionales.

1.10. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

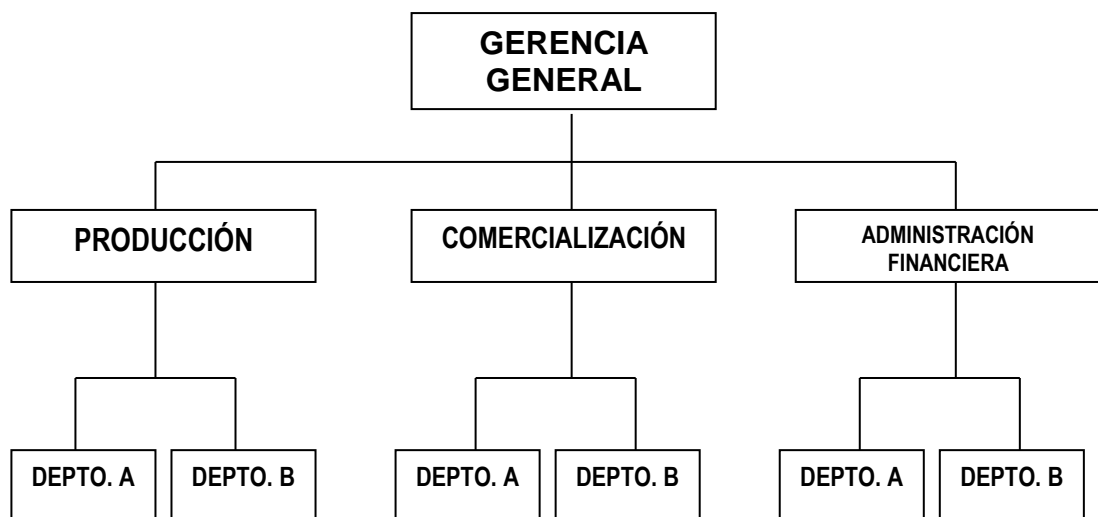
La estructura organizativa es la disposición de un conjunto de recursos humanos, reunidos por una red de relaciones de dependencia o de cooperación. Constituyendo primariamente grupos elementales, que se integran a su vez en una sucesión de conjuntos más complejos, el último de los cuales

constituirá la empresa misma. Para Paul Simeray, “la Estructura de una empresa es la organización de las relaciones entre las personas que la constituyen”⁶.

Según el enfoque sistémico, debemos considerar a la estructura organizativa como un conjunto de elementos (recursos humanos, materiales, técnicos) que, interrelacionados entre sí, conforman un todo: la empresa, en su enfoque macro. Es decir, la estructura muestra el carácter departamentalizado de la organización, quedando inmersos sus elementos descritos en los organigramas correspondientes.

Para algunos autores, el macro organigrama es la estructura. En cambio, para otros, es el organigrama global el que determina la estructura organizacional. Sin embargo, es importante aclarar estos conceptos con el siguiente ejemplo:

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



⁶ SIMERAY, Paul. La Estructura de la Empresa. Principios y Definiciones. Tipos de estructuras y Organigramas. Ed. Ibérico Europea de Ediciones. 1970.

De acuerdo al tamaño de la empresa, el diseño de la estructura debe comprender los niveles de supervisión, departamento y, en su caso, hasta las direcciones. Es importante advertir que no se trata de una estructura por niveles salariales, sino de una por niveles funcionales.

1.11. TIPOS DE ORGANIZACIÓN

De acuerdo a sus requerimientos y objetivos predeterminados, las organizaciones asumen diversas formas o tipos de organización que esencialmente consideran la minimización de los esfuerzos y la maximización del rendimiento. En resumen, lograr el mayor lucro a menor costo.

Todas las empresas se identifican por su propia organización en función de:

- Objetivos
- Tamaño
- Economía
- Productos
- Servicios
- Naturaleza de su organización

Bajo este criterio, debemos manifestar que no existen dos empresas idénticas. Aunque sí existen principios y requisitos básicos para su elaboración, los que se constituyen en directrices.

La estructura de organización debe ser diseñada a medida y ajustarse a las necesidades de una empresa particular, de manera que sea:

- **Funcional.** Una organización es funcional cuando corresponde al objetivo general y a las tareas de la empresa.

- **Económica.** Una organización es económica cuando permite que con los medios asignados se obtenga un rendimiento lo más alto posible (óptimo) o que se llegue con la menor cantidad posible de medios a una determinada solución.
- **Estable.** La finalidad de la organización es crear una estructura básica duradera, un armazón de la empresa que sea estable.
- **Flexible.** Al mismo tiempo, tiene que ser flexible, para adaptarse rápidamente y sin dificultades a las condiciones que vayan cambiando. Éstas pueden cambiar, por ejemplo, en materia de personal, tecnología, mercado, ventas, etc.

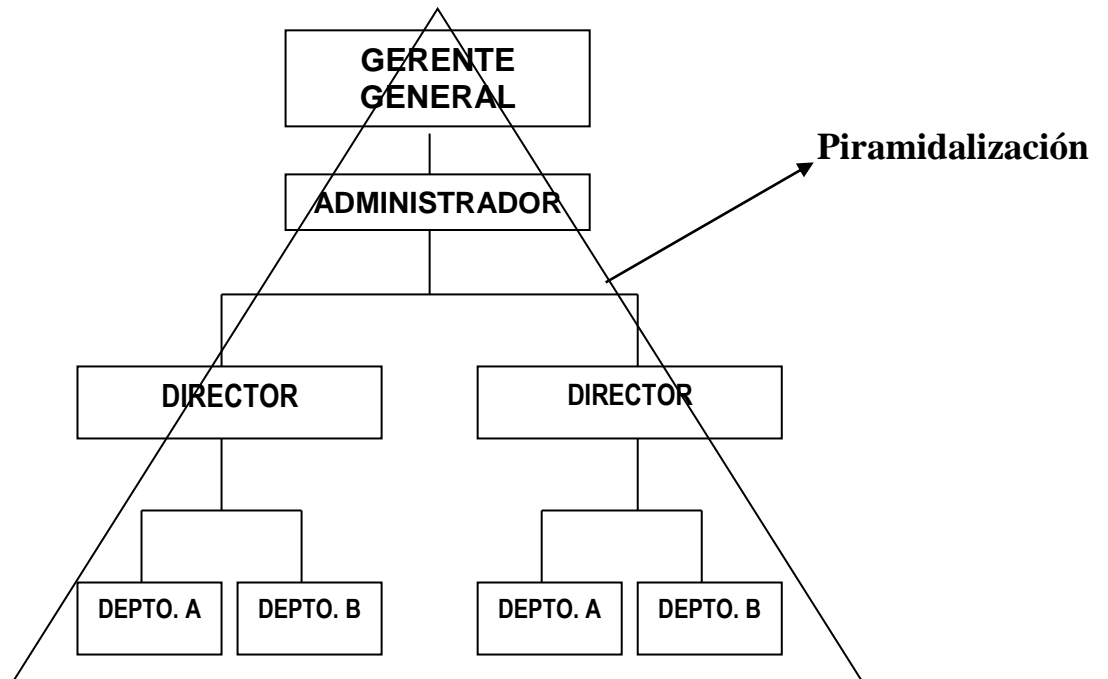
Bajo estas premisas, existen cuatro tipos básicos de estructuras de organización:

- a) Organización de línea
- b) Organización de staff
- c) Organización funcional
- d) Organización de línea y staff

a) Organización de Línea

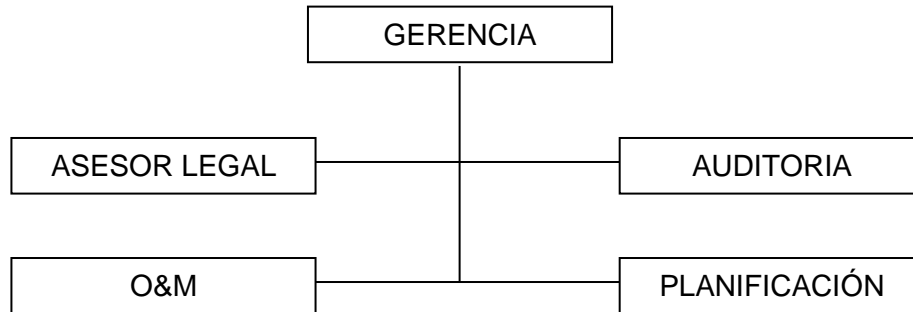
La organización de tipo lineal constituye la forma estructural más simple y antigua. Su origen data de los antiguos ejércitos y las organizaciones eclesiásticas. Tiene las siguientes características:

CADENA ESCALAR DE FAYOL



- Las líneas directas de autoridad se indican con claridad, poniendo en evidencia el principio de unidad de mando e indican también la trayectoria formal de comunicación de la organización.
- Las líneas de autoridad fluyen verticalmente desde la parte superior de la estructura de la organización.
- Es un tipo de organización que no considera el grado de especialidad.
- Este sistema crea hombres claves, lo que debe evitarse.
- Esta organización de línea normalmente es adecuada a las empresas más pequeñas.

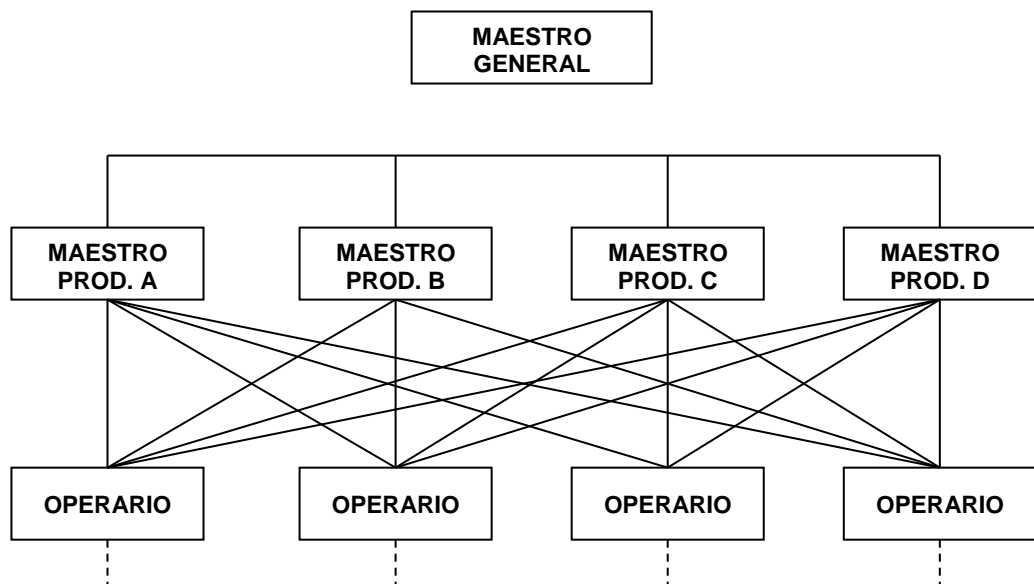
c) Organización de Staff



El término staff se confunde a veces con el término funcional. Staff es el término que debe utilizarse para describir las actividades del personal que bien actúa en calidad de ejecutivo, ayudante gerencial o asesor. En este sentido, no puede crearse una organización sobre la base de una estructura única de staff.

c) Organización Funcional

Este tipo de organización aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea. Esta estructura fue consagrada por Frederick Taylor.

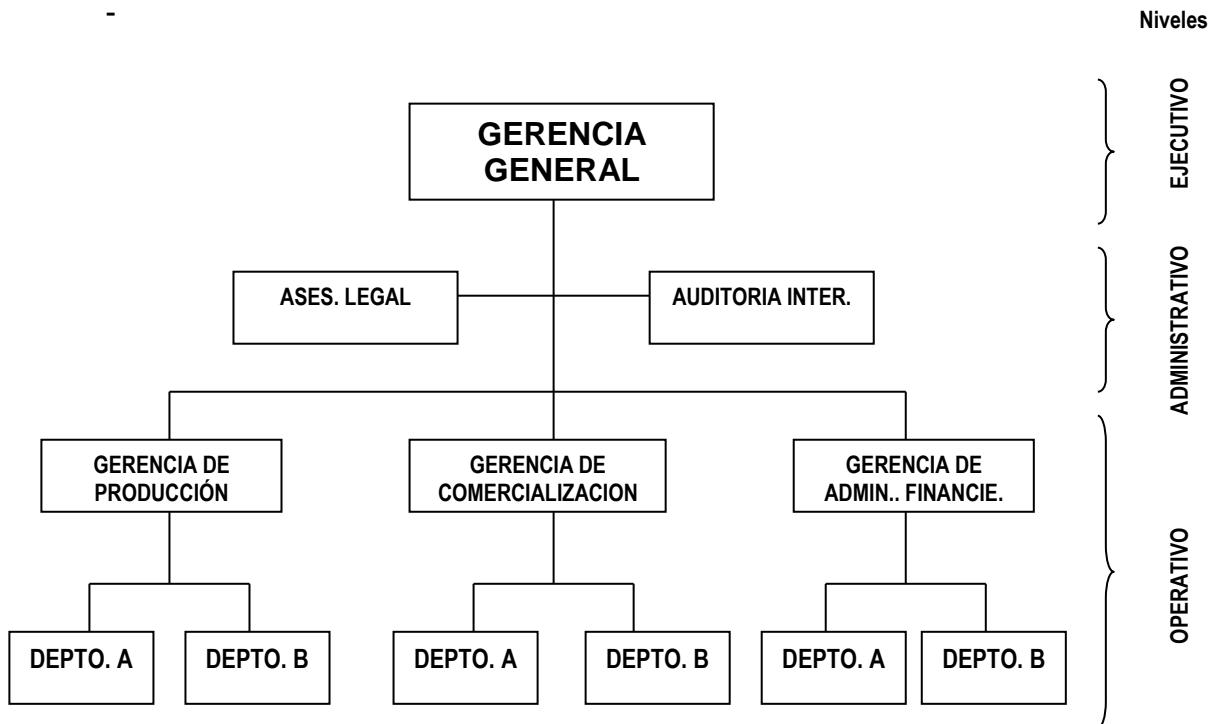


- En la práctica no es posible tener semejante organización, porque el término funcional hace referencia a la organización del trabajo sobre una base de especialización.
- Una estructura de organización puramente funcional implica que cada especialista comunica sus instrucciones directamente al personal, antes que a través de la cadena de mando, que no existe.

d) Organización de Línea y Staff

Más conocida como organización de línea y funcional, se caracteriza por tener asesores especialistas.

- Los asesores especialistas son directores funcionales diferentes a los directores de línea en la ejecución de sus responsabilidades.
- Los directores de línea son enteramente libres para concentrarse en su tarea principal, y los problemas estructurales son estudiados por los asesores.



1.12. LA ORGANIZACIÓN FORMAL

La organización formal, racional o planificada está estructurada en relación con los recursos empresariales y formalizada oficialmente por los ejecutivos de la empresa. Es aprobada en su forma general a través de Manuales de Organización.

La organización formal tiene las siguientes peculiaridades:

- a) Sistema de labores bien definidas. Cada función tiene autoridad y obligaciones específicas.
- b) Estructura arbitraria a la que el individuo tiene que ajustarse.
- c) Establece límites a las actividades de las personas.
- d) El trabajador no puede ver el comienzo ni el final del trabajo que hace.
- e) El trabajador no puede determinar cuál es su parte en la actividad general.
- f) La coordinación se establece de acuerdo con una parte escrita.

1.12.1. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL

En el diseño y estructuración formal se pueden considerar las siguientes características:

División del Trabajo

Las organizaciones pueden desarrollar la diversidad de actividades y tareas. Tienen que basarse principalmente en la división del trabajo, que consiste en descomponer un proceso complejo en una serie de tareas más pequeñas o específicas. La división del trabajo se desarrolla con más intensidad con la

llegada de la Revolución Industrial, lo que origina una transformación del concepto de producción.

Las bondades de la división del trabajo se pueden resumir en los siguientes logros de objetivos en función de la producción:

- a) Mayor productividad y mayor rendimiento del personal.
- b) Mayor eficiencia de la organización como resultante del ítem anterior.
- c) Reducción de costos de producción, de mano de obra y de materiales directos.

Especialización

Se refiere al carácter en que un funcionario tiene que desarrollarse en el ejercicio de sus funciones y tareas, simplificándolo de manera tal que su ejecución sea sencilla y requiera poca experiencia del ejecutor. Por el carácter repetitivo y mecánico de la tarea, el funcionario logra una habilidad y destreza en el trabajo, lo que da lugar a una mayor eficiencia en la actividad desarrollada.

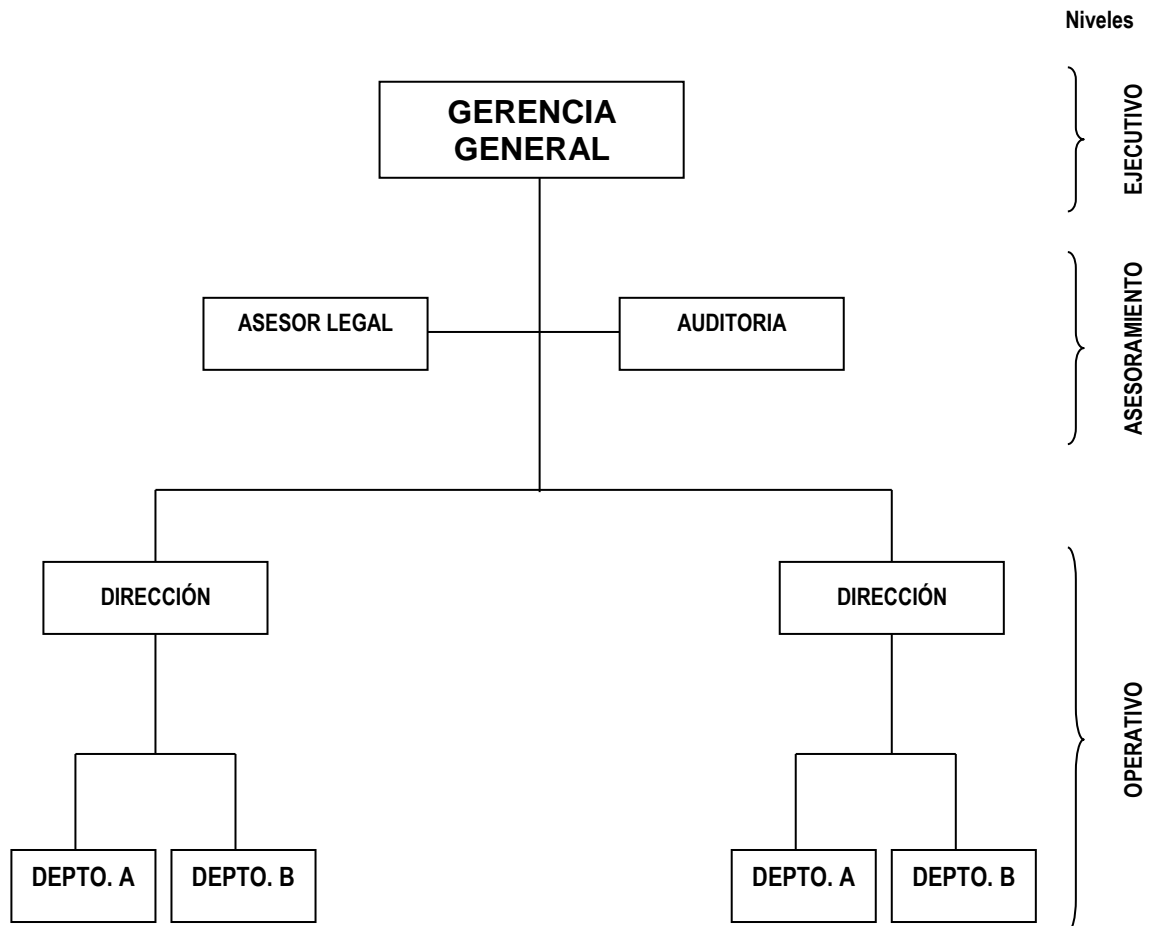
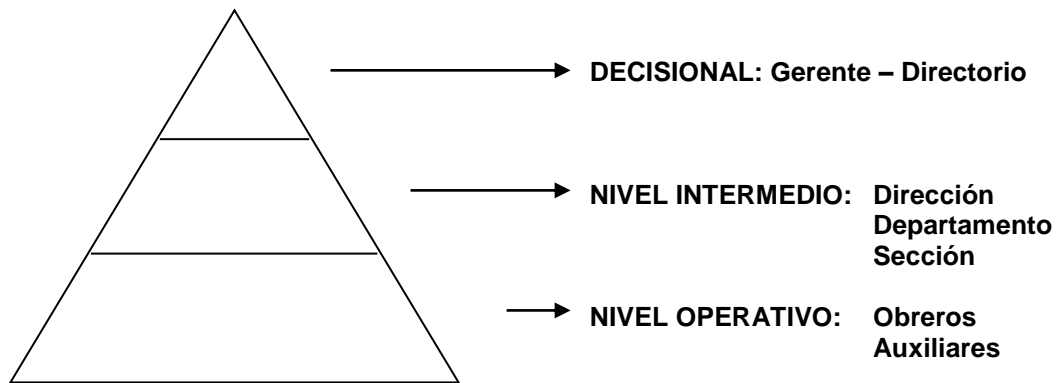
Jerarquía

En la estructura organizativa necesariamente se admiten los niveles de jerarquía, que nacen de la división del trabajo y del carácter de su especialización.

De acuerdo a este criterio, la organización necesita además de un manual de organización administrativa, de una estructura jerárquica, cuya misión es dirigir las operaciones de los niveles que están subordinados. De allí surge el principio

escalar, o sea, el principio de la jerarquía. Cuanto mayor sea el tamaño de la organización, mayor será la jerarquía escalar. Ejemplo:

ESCALA JERÁRQUICA



1.12.2. LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD EN LA ORGANIZACIÓN FORMAL

En la organización funcional los diferentes niveles establecen diversas formas de autoridad, sea de carácter decisional, asesoramiento, apoyo administrativo u operativo. Que en su esencia significa lo siguiente, entre la diversidad de las corrientes de la ciencia de la administración:

- “La autoridad es una relación que incluye elementos de poder o influencia entre dos partes, bajo la cual una parte acepta el rol dominante y toma de decisiones”⁷. Arthur Elkins.
- “La autoridad es el derecho que tiene un jefe de mandar sobre un subordinado para lograr los objetivos de la organización”. K.S.
- “La autoridad es la propiedad de una persona que tiene derecho de dar órdenes”. F. Taylor.
- “La autoridad formal es un tipo de poder que se basa en el reconocimiento de su legitimidad”. James Stoner.

Entonces, el poder es la capacidad de ejercer influencia sobre los demás. Se refiere a las acciones o ejemplos que directa o indirectamente producen un cambio en el comportamiento o actitud de otra persona o grupo.

Hay dos teorías sobre el origen de la autoridad formal en las empresas:

- a) La Teoría Clásica
- b) La Teoría de Aceptación

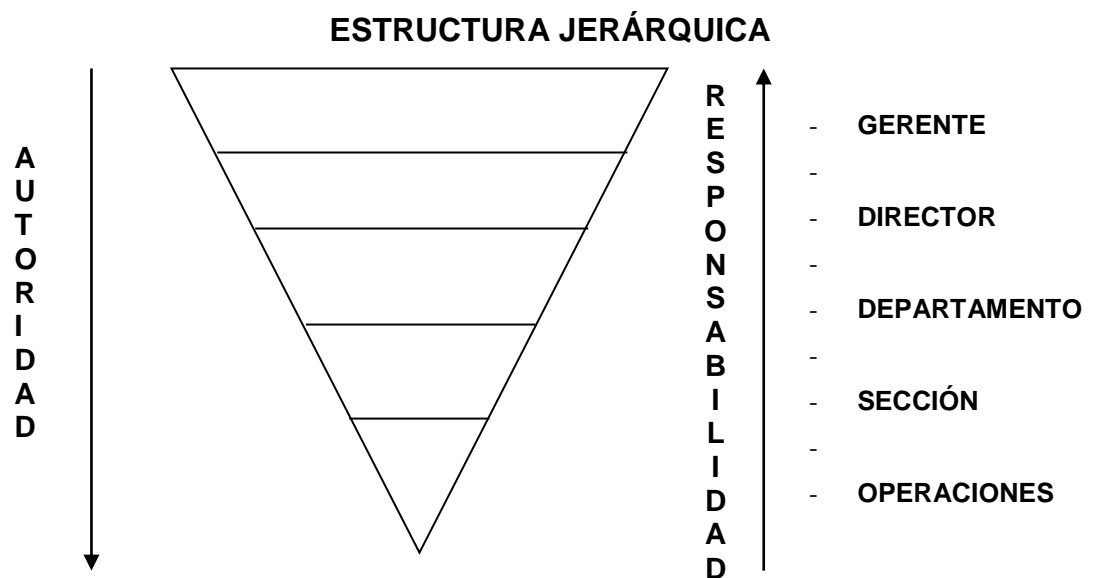
⁷ ELKINS, Arthur. Administración y Gerencia. Ed. Fondo Educativo Interamericano. 1984

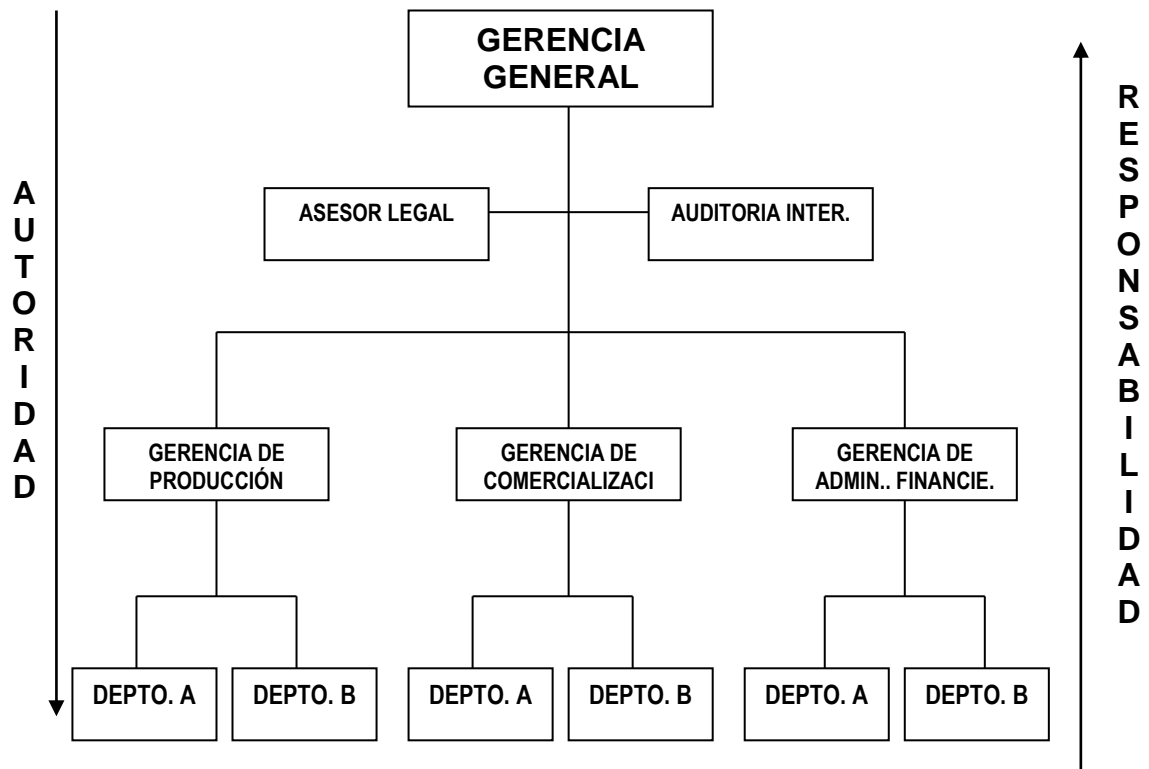
La Teoría Clásica.- Supone que la autoridad emana de un nivel muy alto en la sociedad y luego desciende de nivel a nivel. En la cima se encontraría Dios, el rey o presidente elegido o la voluntad elegida del pueblo.

La Teoría de Aceptación.- Encuentra la base de autoridad en la persona influida más que en la persona influyente. Esta teoría da inicio en la observación que no todas las leyes se cumplen, de acuerdo a los requerimientos de los mandantes. La responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la que implique la autoridad delegada, ni deberá ser menor.

De este concepto podemos inferir que la responsabilidad es la obligación de atender deberes y ejercer autoridad. La responsabilidad no se puede delegar. Todo director de área es responsable de las obligaciones y resultados de la unidad de correspondencia.

Debemos considerar que la autoridad se determina de los niveles de decisión hacia los operativos. La responsabilidad, en cambio, tiene un sentido inverso que parte de los niveles operativos hacia los ejecutivos. Esto podemos apreciarlo a través del siguiente esquema:





1.13. LA ORGANIZACIÓN INFORMAL

La organización informal es la red de las relaciones personales y sociales que no aparecen descritas ni definidas en la organización formal.

En este sentido, debemos incluir todos los aspectos de la vida social que no aparecen previstos en las relaciones formales.

Por lo expuesto, corresponde a la organización informal una estructura sumamente compleja, en la que intervienen los siguientes elementos afectivos y de relación de diferentes modos entrelazados:

1. Grupos que congenian, amistades y pequeñas asociaciones, con distintos derechos, obligaciones, prestigio e influencia.

2. Una organización y estructura ya más amplia, la cual define las relaciones entre los grupos y las cristaliza.
3. Códigos de conducta que afectan a los miembros del grupo, en los que se incluyen las normas y costumbres. Éstos se subdividen en:
 - a) Códigos que regulan la actividad dentro la organización
 - b) Códigos externos que regulan a través de la organización formal (direcciones, sindicatos).
4. Esquemas de ideas, creencias y valores que sustentan la conducta de estos grupos.
5. Grupo de actividades informales independientes y relacionadas con el comportamiento de un trabajo formal (ceremonias, ritos, juegos, diversiones).
6. Sistemas de comunicación que informan a los miembros de ideas, sentimientos y circunstancias vitales para la solidaridad del grupo.

1.13.1. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL

Entre las características de la organización informal podemos citar las siguientes:

- **Relación de cohesión o de antagonismo.** Los individuos crean acciones de simpatía, cuya duración e intensidad es extremadamente variable.
- **Status.** Está relacionado al papel que desempeña cada individuo en la organización informal, independientemente de la organización formal.

- **Colaboración espontánea.** En la organización informal existe un alto grado de participación entre sus miembros. En algunos casos, excede a la organización formal.
- **Oposición a la organización formal.** En algunos casos, la organización informal puede oponerse a los objetivos de la organización formal. Ocurre cuando las operaciones de carácter económico y social no son atendidas por los directores de la empresa.
- **Cambios de nivel y alteraciones de los grupos informales.** Éstos tienden a alterarse con los cambios de nivel en la organización formal.
- **La organización informal trasciende la organización formal,** porque la primera está constituida por interacciones y relaciones espontáneas, cuya duración y tiempo están determinados por la organización formal.
- **Los patrones de desempeño establecidos por el grupo informal** no siempre corresponden a los establecidos por la administración.

Todas estas características muestran que la organización informal tiene su origen en la necesidad del individuo de convivir con los demás seres humanos.

1.13.2. ORÍGENES DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL

Existen cuatro factores que condicionan la aparición de los llamados grupos informales:

- Los intereses comunes que se desarrollan en cierto número de personas y que a través de ellos pasan a ser compartidos más íntimamente en la acción social, deportiva, cultural, etc.
- La interacción provocada por la propia organización formal. Se da a través del puesto que ocupa cada persona en la empresa, para relacionarse con otras personas afines a su cargo.

- La fluctuación del personal dentro de la empresa provoca normalmente la alteración de los grupos sociales informales. El movimiento horizontal del personal causa también cambios en la estructura informal, pues las interacciones se alteran y, con ellas, los vínculos humanos.
- Los periodos de descanso o los tiempos libres permiten una intensa interacción entre las personas. Esto contribuye al fortalecimiento de los vínculos sociales entre los individuos.

Los grupos informales, también llamados grupos de amistad, tienen su origen en la creación de la organización formal.

1.14. EI ORGANIGRAMA

En el propósito de establecer y difundir normas de uso general en el estudio específico de organización y métodos, mencionamos las siguientes bases conceptuales:

El organigrama es la representación gráfica que explica las relaciones funcionales entre los componentes de un departamento determinado y sus relaciones con otros departamentos de la empresa.

Henry H. Albers considera al organigrama como “la representación gráfica de una estructura organizativa, adecuada por principios, normas y relaciones interactuantes de las unidades funcionales”⁸.

Es la manera gráfica de mostrar la estructura formal de las relaciones, responsabilidades y autoridades a través de los que una empresa apronta al logro de sus objetivos.

⁸ ALBERS, Henry H. Principios de Organización y Dirección. Ed. Limusa. 1968

Habiendo vaciado el significado conceptual de organigrama, es importante considerar el rol que desempeña como elemento de la estructura organizativa.

a) **Como Herramienta de Comunicación**.- Puede ser utilizado ventajosamente para:

- Hacer conocer a los miembros de la organización el lugar que ocupa cada unidad funcional dentro de la estructura organizacional.
- Para identificar a las unidades funcionales el grado de dependencia y/o sus dependientes a través de las líneas de autoridad.
- Para identificar con precisión y prontitud la forma estructural que ha adoptado la organización.
- Para establecer una imagen de organización racional, científica y adecuada a las necesidades de la empresa.

b) **Como Herramienta de Análisis**.- Permite identificar los siguientes aspectos:

- Inadecuada creación de cargos en la organización.
- Fraccionamiento de tareas y mala aplicación de la división del trabajo.
- Fallas de control interno en la creación de cargos incompatibles.
- La departamentalización inadecuada.
- Estructura desequilibrada.

1.14.1. OBJETIVOS DEL ORGANIGRAMA

Los objetivos generales del organigrama son:

- La división del trabajo. Que se muestra a través de la determinación de cada cargo en la empresa.

- Mostrar la escala jerárquica o la cadena de mando en las unidades consideradas.
- Asignar un determinado tipo de trabajo a cada sector especializado de la empresa.
- Mostrar la agrupación de segmentos de trabajo; es decir, el tipo de departamentalización que se ha elegido.
- Determinar los niveles de la administración y organización funcional.

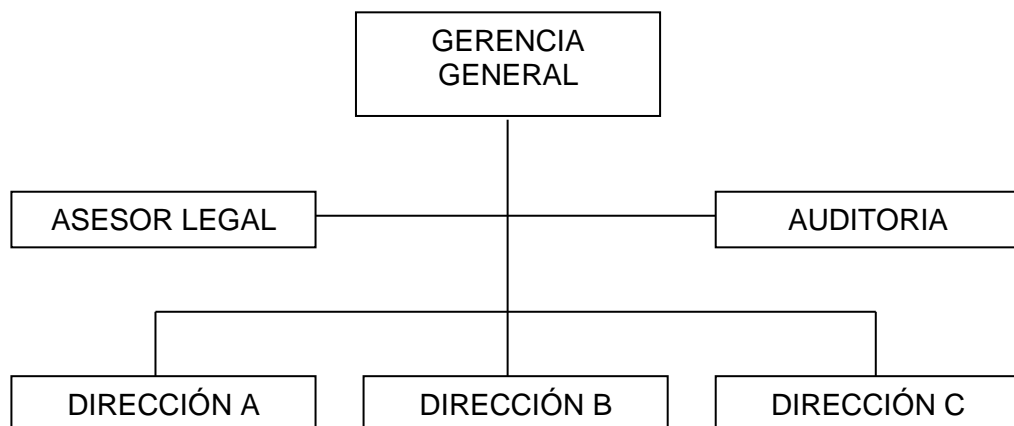
1.14.2. FORMAS DE PRESENTACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS

En el proceso del desarrollo organizacional, los organigramas han adoptado diversas formas y representaciones.

Por la característica usual de su diseño describiremos los siguientes:

1.14.2.1. ORGANIGRAMA VERTICAL

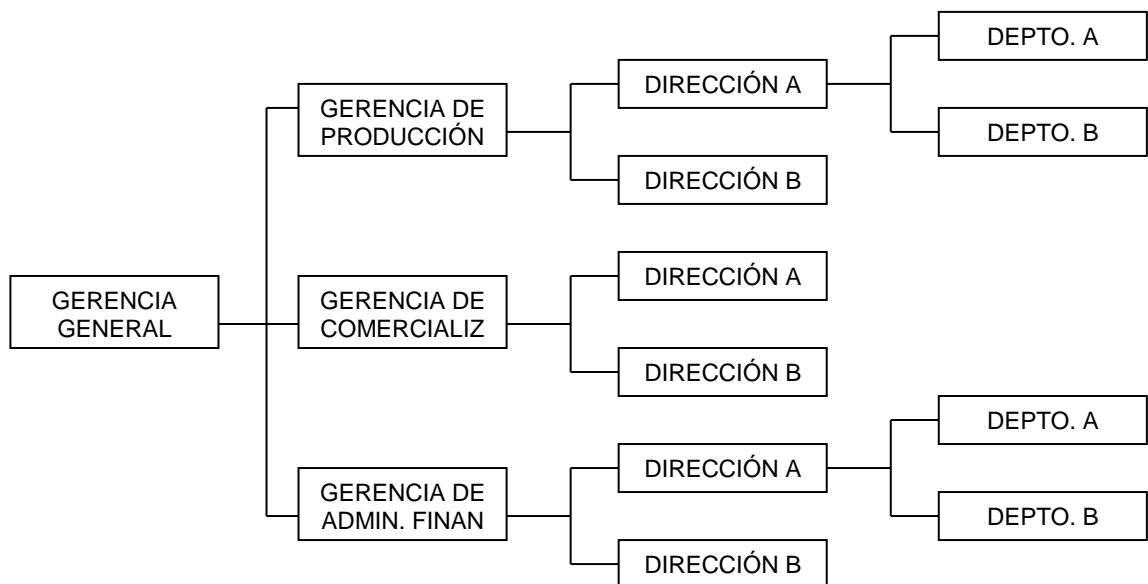
Un organigrama es vertical cuando las líneas de mando se reflejan marchando desde la parte superior a la inferior de la estructura de organización.



El organigrama vertical es el más simple de todos y representa el esquema que mayor información brinda en la organización.

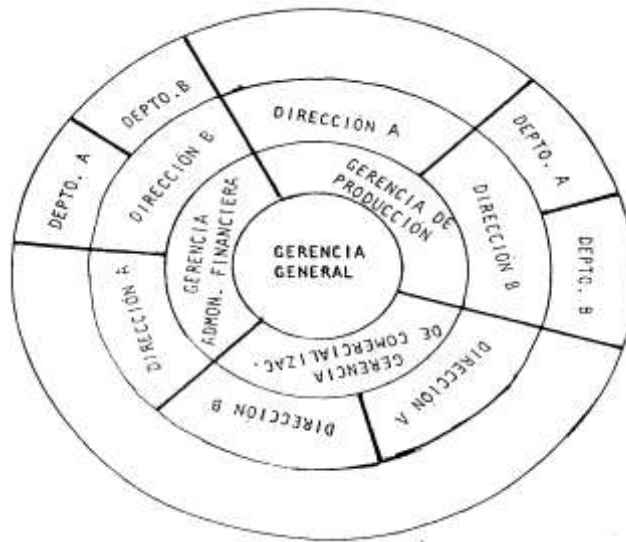
1.14.2.2. ORGANIGRAMA HORIZONTAL

Un organigrama es horizontal cuando las líneas de autoridad se determinan de izquierda a derecha, de un lado a otro del organigrama. Aunque este tipo de organigrama disminuye notablemente el efecto de la piramidalización, permite también advertir con claridad las líneas de autoridad.



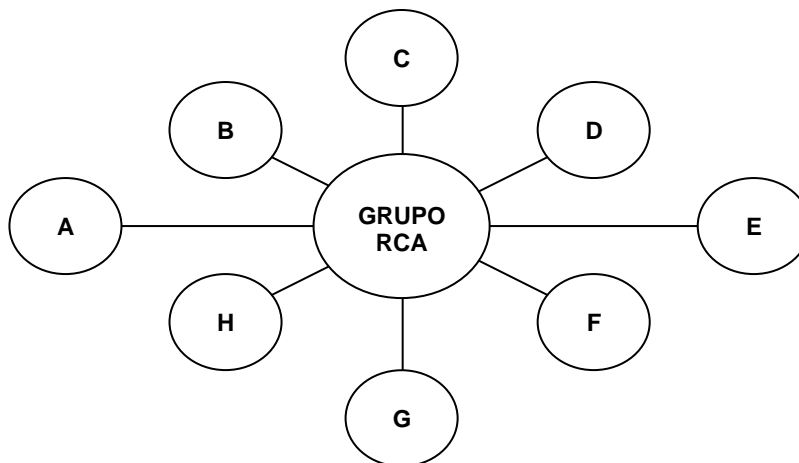
1.14.2.3. ORGANIGRAMA CIRCULAR O CONCÉNTRICO

Para su diseño, este organigrama considera círculos en vez de líneas rectas para expresar las relaciones en la organización y para expresar la departamentalización se dibujan sectores. Si bien evitan los problemas del status organizacional, este tipo de organizaciones no son muy usuales porque resultan confusas en la determinación de los niveles funcionales.



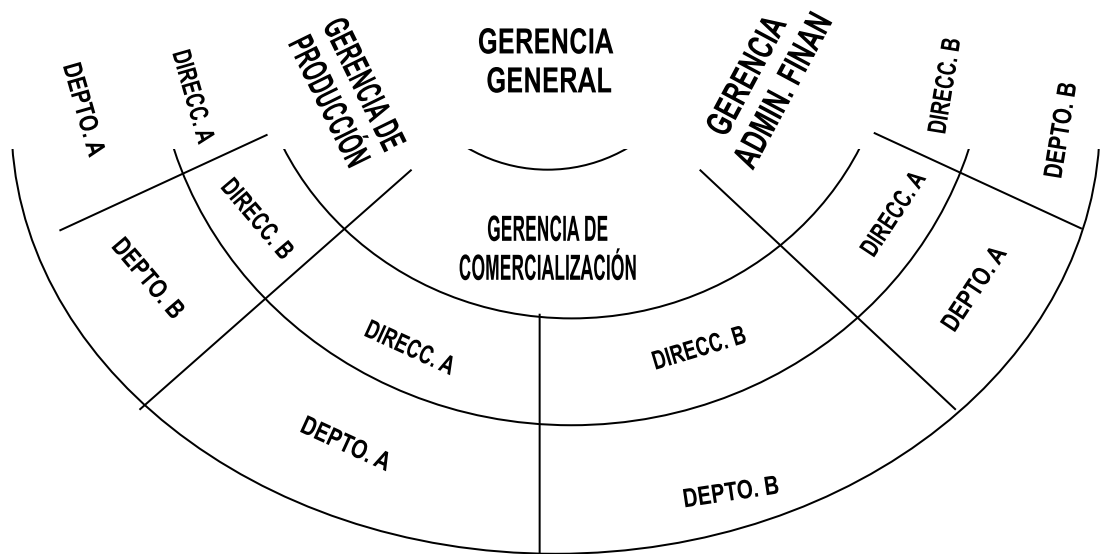
1.14.2.4. ORGANIGRAMA RADIAL

Este tipo de organigrama resulta idóneo para poner de manifiesto la estructura de un grupo de empresas o redes de venta. La empresa núcleo se representa en el centro de acción y de ella irradian las compañías subsidiarias. Este tipo de organigrama es sólo útil en usos muy limitados.



1.14.2.5. ORGANIGRAMA SEMICIRCULAR

Se presenta a través de un semicírculo con base en una línea horizontal, donde nace la autoridad máxima de la organización, trazándose unidades concéntricas a su alrededor para determinar los niveles de dependencia. Su uso es de igual forma limitado a determinadas circunstancias necesidades de las organizaciones.



1.14.3 TÉCNICAS DE DIAGRAMACIÓN

La diagramación correcta del organigrama permitirá la lectura fluida y la interpretación de la estructura de la organización. Presentar la gráfica de la organización en forma uniforme, facilitará la lectura de otras organizaciones.

Simbología

A los efectos de la diagramación se utilizan dos elementos básicos: los rectángulos y las líneas. Los primeros se utilizan para representar cargos,

funciones, categorías y/o personas de acuerdo al tipo de diagrama que se quiere representar.

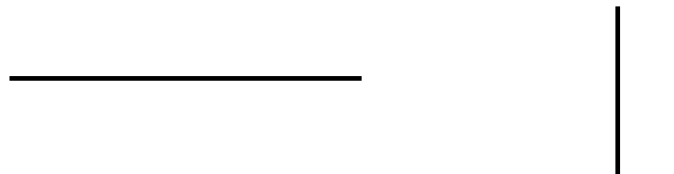
Rectángulos

Se dibujan en posición horizontal con trazo fino y su tamaño está en relación directa con la importancia relativa de la posición que representa.



Líneas

Las líneas indicarán la relación de autoridad existente entre ellos, siendo de trazo completo aquellas que reflejen relaciones de autoridad lineal o jerárquica. Las relaciones de tipo “staff” o de tipo funcional se reflejarán mediante una línea de trazo partido.

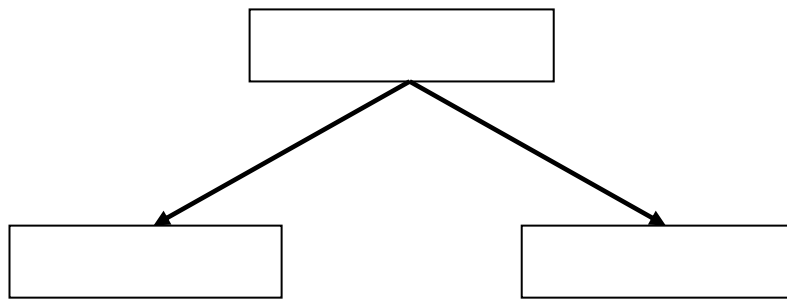


Las líneas se dibujan en sentido vertical u horizontal exclusivamente, de forma tal que la unión de cada una de ellas con los rectángulos o con otra línea forme un ángulo de 90 grados. Las líneas deben partir del punto medio del lado inferior del rectángulo de mayor nivel y arribar al punto medio de lado izquierdo, derecho o superior del rectángulo de menor nivel.

Las líneas de conexión son de mayor grosor que las líneas del rectángulo normalmente dos veces su tamaño. El cumplimiento de este requisito permite una lectura más fluida del diagrama y una más rápida ubicación en el mismo por parte del lector.

Excepcionalmente, cuando sea posible la representación de líneas de autoridad funcional, éstas se dibujan con trazo partido originado en el punto medio inferior del rectángulo de menor nivel. En consecuencia la línea debe ser oblicua.

Distribución de los rectángulos



Las relaciones de autoridad existentes entre los conceptos que son representados por los rectángulos, son indicados por su distribución espacial.

De acuerdo a ello, en los rectángulos unidos por las líneas de autoridad, los distintos niveles del dibujo indican las relaciones de forma tal que el rectángulo superior evidencie una posición con autoridad sobre la representada en un nivel inferior.

Asimismo, en lo que hace a la distribución horizontal se debe dibujar a igual nivel todas aquellas posiciones que tengan igualdad de jerarquía en la estructura.

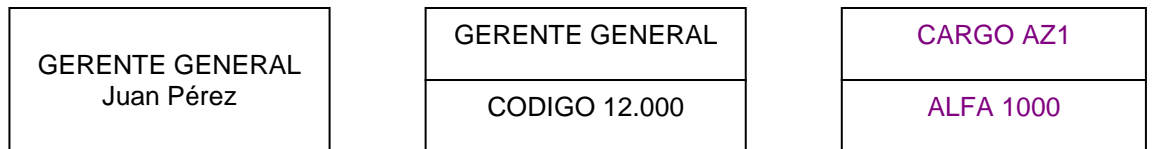
Contenido de los rectángulos

Desde el punto de vista de la información que se coloca en los rectángulos, los diagramas de estructura pueden ser clasificados en dos tipos principales:

a) Diagramas que indican en sus rectángulos el nombre de los cargos o funciones y/o personas.

b) Diagramas que además del contenido señalado en a) presentan en los rectángulos información sobre: código del cargo, número de la cuenta presupuestaria o centro de costos que se maneja desde el cargo y número de personas que del mismo dependen.

Tamaños de los rectángulos



Presentar la gráfica de la organización en forma uniforme, facilitará la lectura de otras organizaciones.

Con el objeto de uniformar la simbología de los diagramas de estructura, ante la necesidad ya expuesta de que los tamaños de los rectángulos represente en forma clara los distintos niveles de la estructura de la organización, se observará la siguiente norma en cuanto al tamaño de los rectángulos a utilizar según la distinta información que los mismos contengan:

a) Diagramas de estructura en cuyos rectángulos figura exclusivamente el nombre del cargo o función y/o persona.

En este tipo de diagrama el tamaño del rectángulo más pequeño no será inferior a dos centímetros de base por uno de alto. Los rectángulos indicativos de los cargos de jerarquía superior irán aumentando por nivel alternativamente un centímetro de ancho o medio centímetro de alto.

b) Diagrama de estructura en cuyos rectángulos figura el nombre del cargo, código, número de la cuenta presupuestaria y número de personas que del cargo dependen.

El tamaño de estos rectángulos se diferencia de lo expuesto en el punto anterior en que, la altura debe aumentarse en medio centímetro dado que se debe agregar el espacio necesario para la información adicional que se suministra.

Dicho medio centímetro está marcado por una línea más fina que la que forma el rectángulo y está dividido en tres partes iguales, las cuales serán utilizadas.

Consecuentemente el tamaño mínimo será de dos centímetros; de base por uno y medio de alto, creciendo a medida que se asciende de nivel, alternativamente un centímetro de ancho por medio de alto.

Para representar las posiciones “staff” se utilizarán rectángulos iguales a los que corresponden al nivel inmediato inferior de la posición a la cual asesora.

Distancia entre rectángulos

Una adecuada representación gráfica sugiere que se respete cierta distancia o separación entre los diversos rectángulos que componen el diagrama. De esta manera se logra espacios en blanco que realzan la ubicación de las diversas posiciones de la estructura.

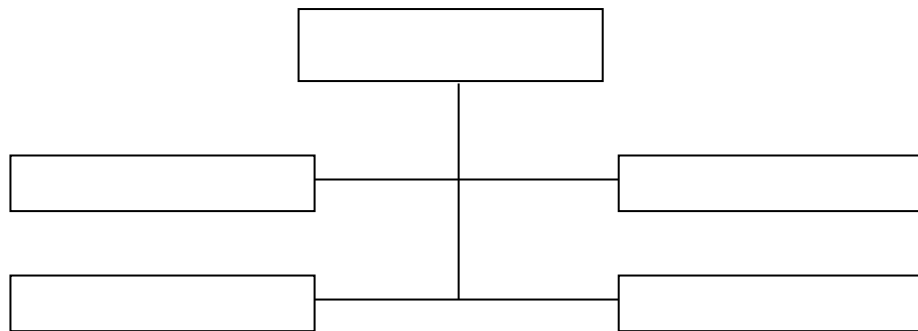
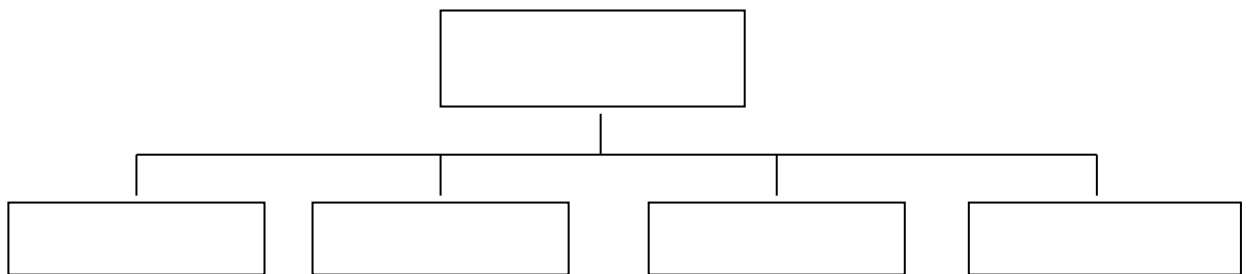
Con tal motivo se establece que la separación vertical que debe existir entre rectángulos de niveles inmediatos está dada por el alto del rectángulo superior. Respecto de **la separación horizontal**, no puede determinarse con precisión la distancia a ser respetada. Ella está en función a la cantidad de rectángulos que correspondan diagramarse a una misma altura y del espacio disponible.

En términos generales se sugiere que la separación no sea menor a la mitad del ancho de los rectángulos correspondientes a ese nivel.

Representaciones gráficas equivalentes

En determinadas circunstancias una misma situación puede representarse de considerables diversas maneras siendo su significado exactamente el mismo.

Representación de gráficas equivalentes



La elección de una de ellas depende de dos elementos: el espacio disponible y la preferencia personal.

Características de la hoja de diagrama.

Se utilizaba normalmente una hoja uniforme de diagramación. Aspecto que actualmente ha sido superado con los programas que se tienen en computadora y que normalmente obedecen al diseño de la persona que los ejecuta.

Simplicidad

La **simplicidad del diseño tiene dos aspectos**. El primero de ellos se refiere a la **información que brinda**. La segunda, aceptando la limitación impuesta por la primera, hace referencia a la **forma de representar dicha información**.

En este aspecto se recomienda **evitar**.

- Entrecruzamiento de líneas
- Utilización de varios colores
- Sombreado de rectángulos
- Información ajena a la estructura
- Utilización de otros símbolos que no sean los rectángulos y líneas
- Tipografía que nos sea de rápida y fácil lectura.

Equilibrio

Esta condición de diseño hace referencia a la necesidad de que los rectángulos estén distribuidos de forma tal que muestren un diagrama equilibrado y simétrico

Esta exigencia no significa de ninguna manera la posibilidad de tergiversar la realidad con el propósito de obtener un diagrama que reúna estas condiciones.

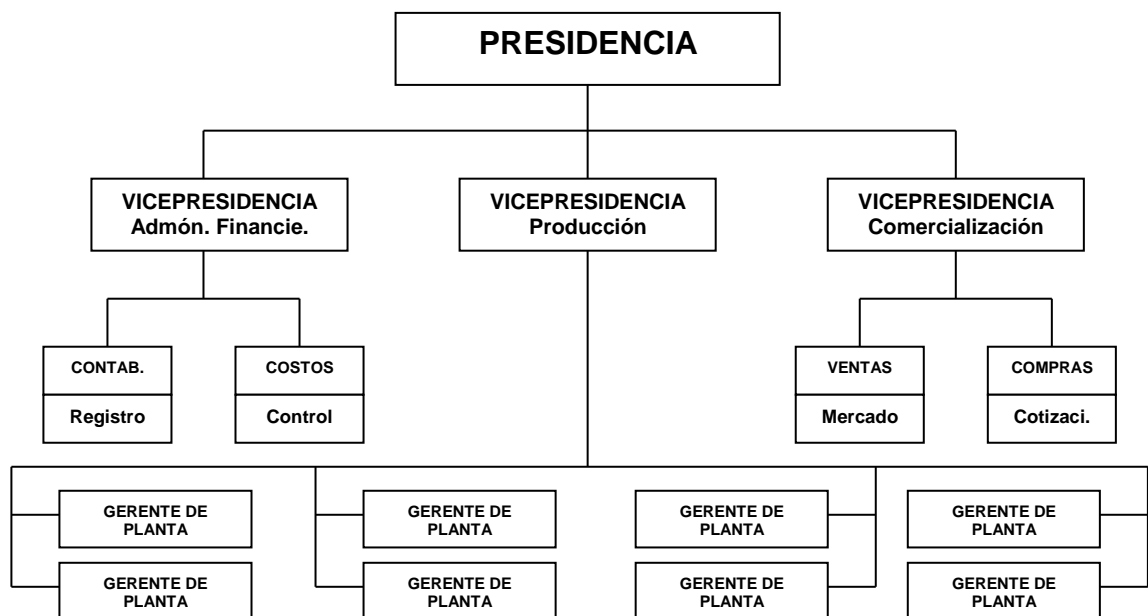
1.15. LA CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.15.1. LA ORGANIZACIÓN CENTRALIZADA

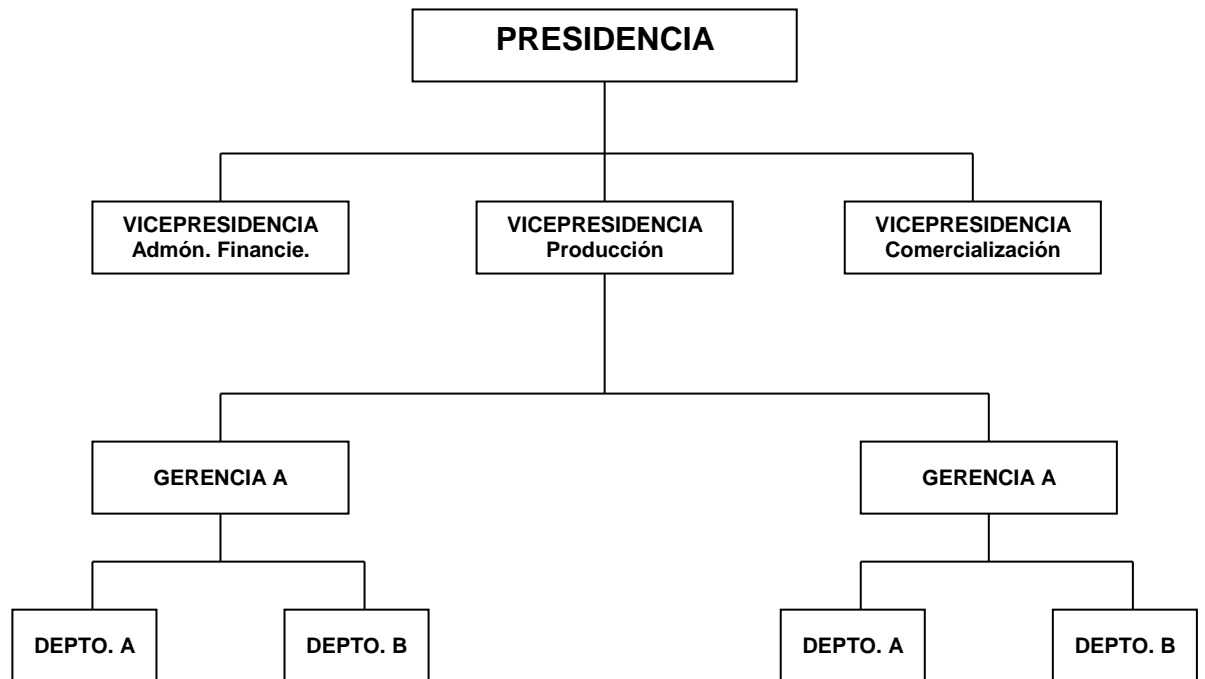
La organización centralizada está determinada cuando la autoridad es retenida y circunscrita a las manos de un ejecutivo máximo de la organización. En la realidad concreta de las organizaciones se puede advertir que la descentralización y la centralización no se encuentran en su forma pura, ya que, esencialmente, una organización tiene de ambas.

La centralización fue orientada a partir del nacimiento de la ciencia de la administración y de las diferentes corrientes. En estas organizaciones, el tamaño, volumen y complejidad de las empresas requerían un accionar del carecer centralizado en su operación.

ESTRUCTURA CENTRALIZADA



ESTRUCTURA DESCENTRALIZADA



1.15.2. TIPOS DE CENTRALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

Entre los tipos de centralización en la organización se pueden mencionar los siguientes:

1.15.2.1. CENTRALIZACIÓN POR DECISIONES

Se determina cuando la unidad ejecutiva toma las decisiones de todos los niveles operacionales, asegurando simplemente una delegación de autoridad ejecutora de los procesos de producción a los niveles de la organización.

Este tipo de centralización generalmente no se da en las empresas de gran complejidad, sino al interior de organizaciones simples del sector manufacturero.

1.15.2.2. CENTRALIZACIÓN POR PLANES OPERATIVOS

En muchos casos, las organizaciones adoptan planes generales dirigidos a través de la unidad máxima de la empresa que, para efectos de su implementación o ejecución, se constituyen en los mismos ejecutores del plan.

1.15.2.3. LA CENTRALIZACIÓN DEL DESEMPEÑO

Se refiere a la concentración geográfica. Una industria que opera en un solo lugar, por ejemplo.

1.15.2.4. LA CENTRALIZACIÓN DEPARTAMENTAL

Se refiere a la actividad especializada de un departamento. Por ejemplo, el mantenimiento de una planta puede hacerlo sólo una unidad.

1.15.2.5. LA CENTRALIZACIÓN COMO ASPECTO DE LA ADMINISTRACIÓN

Es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones en un alto grado de autoridad. La mantienen en la alta dirección o cerca de ella.

1.15.3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN CENTRALIZADA

1.15.3.1. VENTAJAS

Entre las ventajas de la administración centralizada podemos indicar:

- Normalización del proceso de comunicación
- Intensa utilización de los recursos humanos

- Costos reducidos de administración
- Especialización del personal
- Ahorro de espacios
- Mejora en el control de personal
- La responsabilidad recae en pocos personeros

1.15.3.2. DESVENTAJAS

Las desventajas de la organización centralizada podemos resumirla en las siguientes determinaciones:

- El proceso de información no llega con claridad a los niveles operativos. No existe participación directa en las decisiones del área productiva.
- La tendencia de crear hombres clave se acentúa más en las organizaciones centralizadas.
- El poder de decisión recae en un funcionario, distorsionando el principio de la delegación.
- La centralización hace que la organización diluya el principio de coparticipación de los trabajadores en los resultados empresariales. Su característica se adecua más al criterio del hombre económico.
- La centralización excesiva conduce a un desarrollo desproporcionado de la organización. Mientras el poder central aumenta, disminuye la participación empresarial.
- Finalmente, la centralización debe adecuarse a organizaciones simples y pequeñas en su magnitud y complejidad.

1.15.4. LA ORGANIZACIÓN DESCENTRALIZADA

Las organizaciones en su proceso de desarrollo adoptan diversas formas y tipos en su estructuración. De forma similar, delegan o centralizan niveles de decisión en función de determinados criterios de lograr mayor eficiencia funcional. La descentralización no es un tipo o medida de organización administrativa, es la prolongación de la delegación de la autoridad. En el marco conceptual de este criterio, la descentralización es la tendencia a distribuir la autoridad en la toma de decisiones en una determinada organización.

Una política de descentralización afecta a todas las áreas de la administración y puede considerarse como un elemento esencial de un sistema administrativo.

1.15.4.1. TIPOS Y GRADOS DE DESCENTRALIZACIÓN

La organización no puede descentralizarse hasta perder la hegemonía de su jerarquía funcional y su capacidad de tomar decisiones. Entonces, es muy importante establecer los siguientes grados de descentralización:

El grado de descentralización será mayor:

- Cuanto más grande sea el número de decisiones tomadas en los niveles inferiores de una organización.
- Cuanto más importantes sean las decisiones tomadas en los niveles inferiores de una organización.
- Cuanto mayor sea el número de funciones afectadas por las decisiones tomadas en los niveles inferiores de la organización.
- Cuanto menos tenga el gerente que consultar la decisión con otras unidades.

La delegación de la autoridad puede ser específica o general, escrita o verbal; sin embargo, se recomienda que la delegación sea de carácter regular y normativa a través de documentos que respalden el grado de descentralización.

1.15.4.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN DESCENTRALIZADA

1.15.4.2.1. VENTAJAS

En su esencia, la descentralización no es buena ni mala; es decir, tiene un carácter neutro. Puede, sin embargo, ser favorable o desfavorable en su implementación para la organización. Bajo este criterio, es importante conocer cuáles son las ventajas de la descentralización.

- Aligera a la gerencia superior la carga en la toma de decisiones y obliga a los gerentes de alto nivel a delegarla.
- Alienta la toma de decisiones y la aceptación de autoridad y responsabilidad.
- Da a los gerentes más libertad e independencia en la toma de decisiones.
- Favorece el establecimiento y uso de controles amplios que puedan acrecentar la motivación.
- Hace posible las comparaciones de desempeño de diferentes unidades organizacionales.
- Facilita el establecimiento de centros de utilidades.
- Facilita la diversificación del producto.
- Promueve el desarrollo de gerentes generales.
- Ayuda en la adaptación al ambiente de cambio rápido.

Aprovechando las ventajas de la descentralización, la organización probablemente equilibrará con el proceso de centralización las actividades principales respecto a la determinación de políticas y estrategias empresariales.

1.15.4.2.2. DESVENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN DESCENTRALIZADA

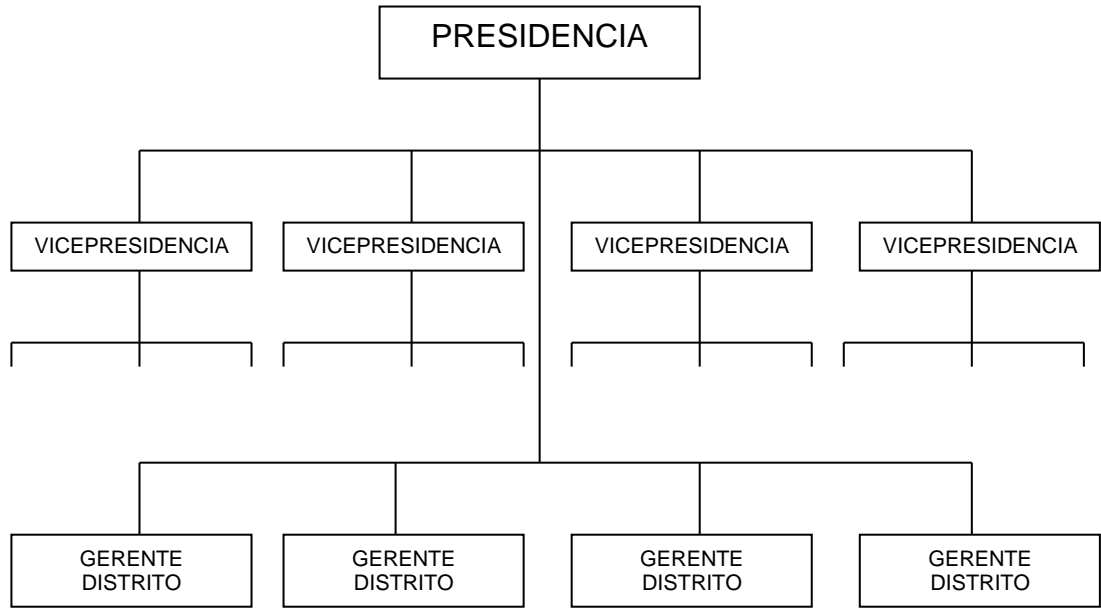
Entre las desventajas de la descentralización podemos anotar las siguientes:

- Hace más difícil tener una política uniforme.
- Acrecienta la complejidad de la coordinación de unidades organizacionales descentralizadas.
- Puede ocasionar la pérdida de parte de control de los gerentes de alto nivel.
- Puede ser limitada por técnicas de control inadecuadas.
- Puede ser restringida por sistemas inadecuados de planeación y control.
- Puede ser limitada por la disponibilidad de gerentes aptos.
- Implica considerables gastos para capacitar a los gerentes.
- Puede estar limitada por fuerzas internas (sindicatos, controles gubernamentales, etc.).
- Puede ser que no sea favorable por economías de escala de algunas operaciones.

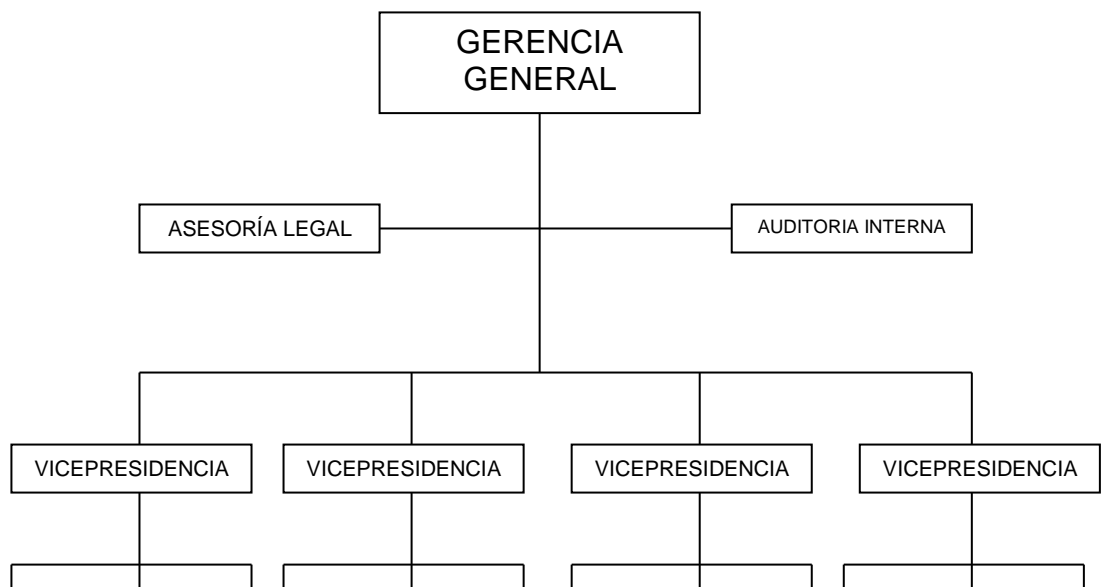
Estos procesos de la organización se determinan cuando las organizaciones requieren de un ajuste operacional que justifique el carácter centralizado o descentralizado de la unidad empresarial, orientados éstos a lograr la eficiencia y productividad de sus recursos.

También es importante recordar que las organizaciones no pueden ser absolutamente centralizadas o descentralizadas, guardan entre sí proporciones que definen el carácter de su tipo de administración.

ESTRUCTURA CENTRALIZADA



ESTRUCTURA DESCENTRALIZADA



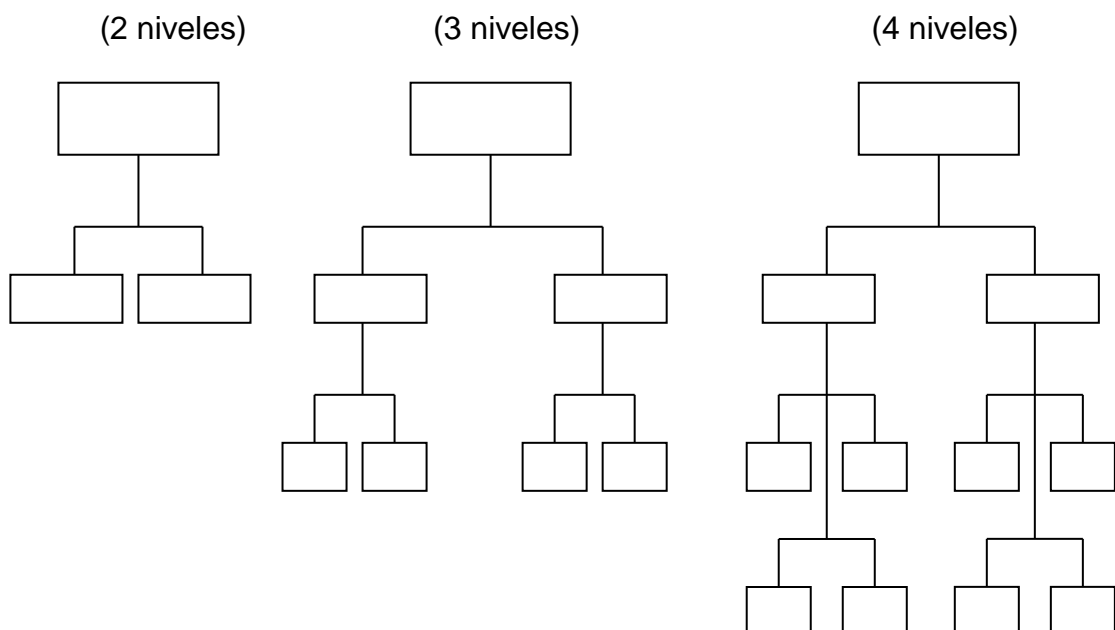
1.16. CONCEPTO DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

La departamentalización no es un fin en sí mismo, sino un método para estructurar las actividades y facilitar el logro de objetivos. Cada método tiene sus ventajas y desventajas. La especialización se puede presentar en dos sentidos: vertical y horizontal.

1.16.1. ESPECIALIZACIÓN VERTICAL

La especialización vertical se presenta en la organización cuando existe la necesidad de aumentar la calidad de supervisión, dirección u otro nivel superior, significando esta acción el incremento de los niveles jerárquicos de la organización. En realidad, se lo considera como un desdoblamiento de autoridad. Esta especialización se caracteriza por el crecimiento vertical del organigrama, esto por el aumento de los niveles jerárquicos.

ESPECIALIZACIÓN VERTICAL



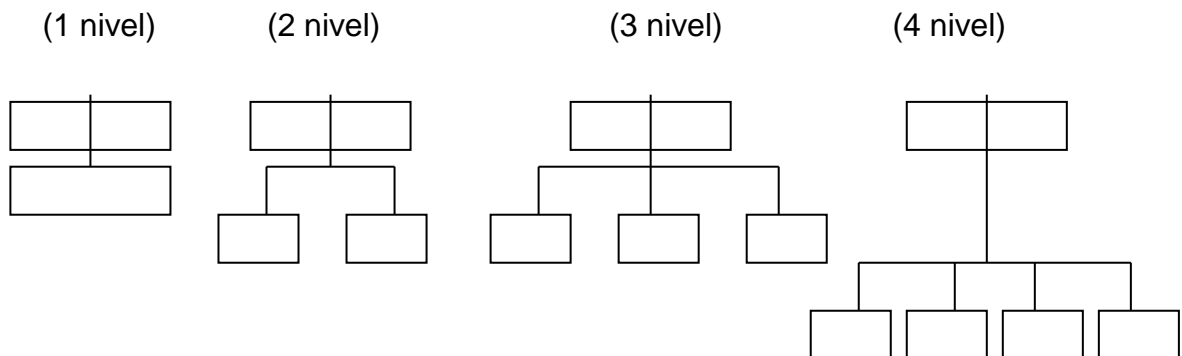
1.16.2. ESPECIALIZACIÓN HORIZONTAL

La especialización horizontal se caracteriza por el crecimiento horizontal, más conocido con el nombre de departamentalización.

Se presenta cuando se constata en una organización la necesidad de aumentar la pericia, eficiencia y mejor calidad del trabajo. En sí corresponde a una actividad de conocimientos y especialidad.

Este tipo de especialización se hace a costa de un mayor número de órganos especializados en un mismo nivel de jerarquía. La especialización horizontal es también denominada proceso funcional.

La especialización horizontal y la vertical se complementan entre sí y difícilmente se encuentran separadas.



La departamentalización puede registrarse en cualquier nivel jerárquico de la organización.

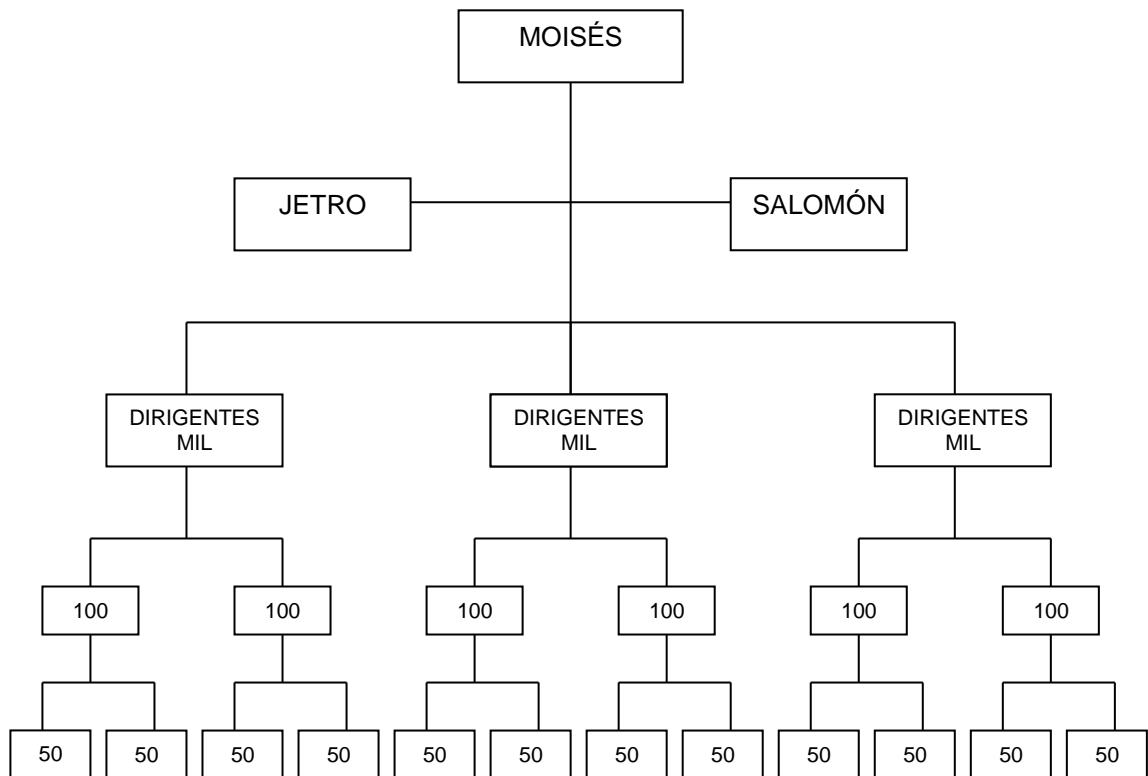
La departamentalización es una característica típica de las grandes empresas. Está directamente relacionada con el tamaño de la organización y con la complejidad de las operaciones.

1.17. TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

En un grado intermedio, la departamentalización permite ampliar la organización; sin embargo, los departamentos difieren respecto a los patrones básicos. Veamos alguna de ellas:

1.17.1. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR NÚMEROS SIMPLES

La departamentalización por números simples fue antaño un método importante de la organización de tribus, clanes y ejércitos. Actualmente se encuentra en desuso.

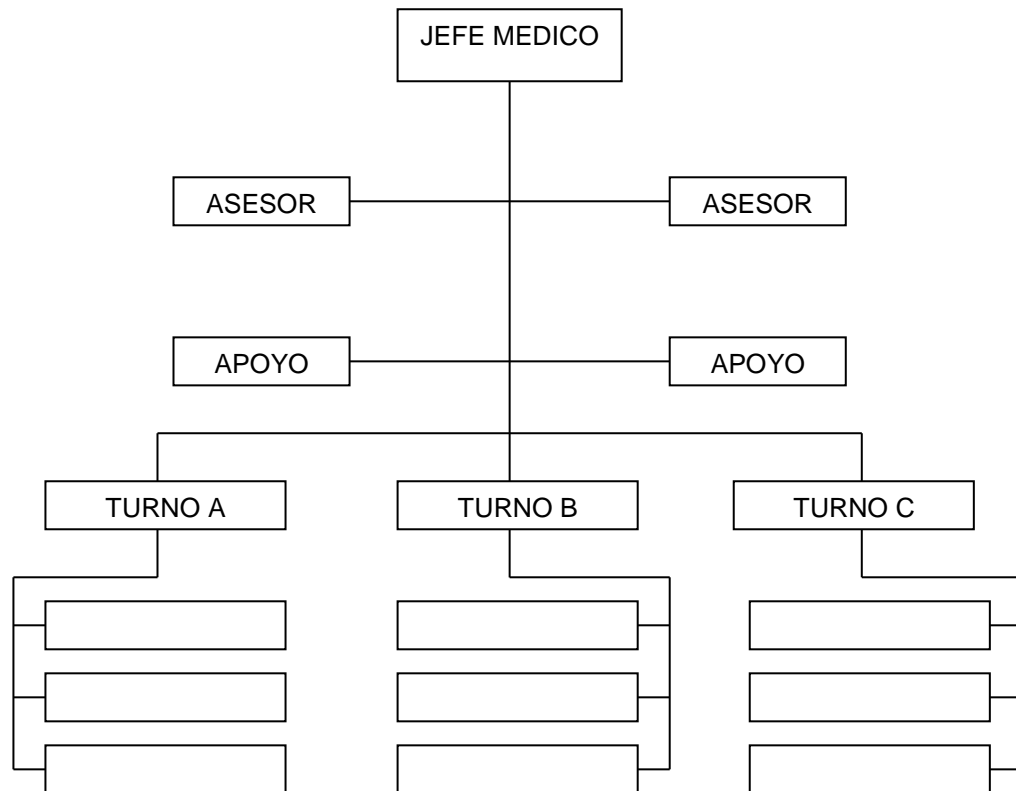


Su característica es distribuir un departamento por cada contingente de operarios. Este tipo de departamentalización ha declinado por los avances de la

tecnología en el campo de la administración, cuyos requerimientos se adecuan a las exigencias especializadas de cada unidad operacional.

1.17.2. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR TIEMPO

La forma más antigua de departamentalización, generalmente usada en los niveles inferiores, consiste en agrupar actividades con base en el tiempo.



La departamentalización por tiempo se encuentra en empresas que requieren de este tipo de especialización. Por ejemplo: hospitales y fundiciones, donde el requerimiento laboral exige jornadas laborales de 24 horas.

Las ventajas que presenta este tipo de departamentalización es que puede prestar servicios que van más allá del horario habitual de ocho horas, para

ampliarse a menudo a las 24 horas. Hace posible también que se efectúen procesos que no pueden interrumpirse, sino que requieren de un ciclo continuo.

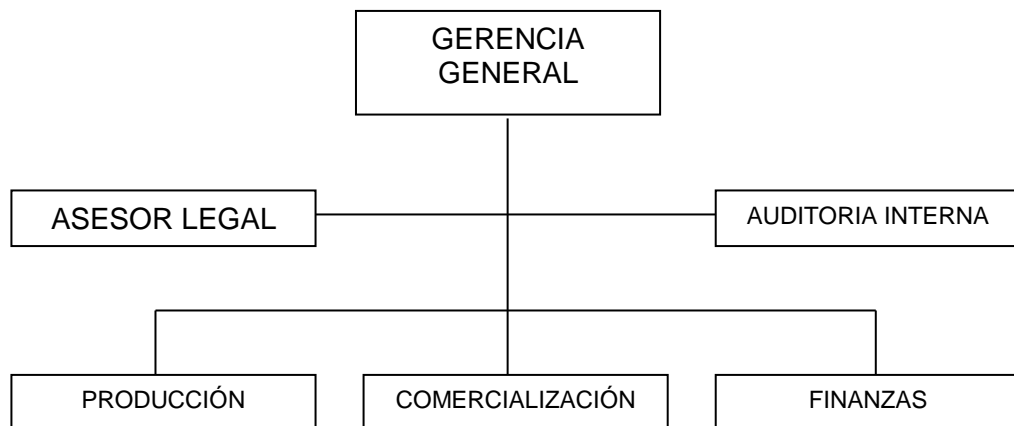
Esta modalidad de departamentalización tiene también desventajas, entre ellas:

- Puede carecer de un grado de supervisión eficiente en un turno de la noche.
- La fatiga en el tercer horario de trabajo, que implica directamente una disminución de la productividad.
- El cambio de turno puede causar problemas de coordinación y comunicación.

1.17.3. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR FUNCIONES

Este tipo de departamentalización se refiere a que las actividades en la empresa están agrupadas por funciones.

Ejemplo: Cualquier empresa de producción o servicios.



Consideramos que este tipo de departamentalización tiene un carácter lógico, debido a que la especificación de la organización se determina a través de las funciones de cada área.

Las ventajas de este tipo de departamentalización son:

- La ventaja más importante de la departamentalización funcional es que se trata de un método lógico y probado con el tiempo.
- Persigue la especialización ocupacional, la cual favorece la eficiencia en el uso de personal.
- En forma similar, simplifica la capacitación y brinda un medio para ejercer un control estricto en los niveles ejecutivos.

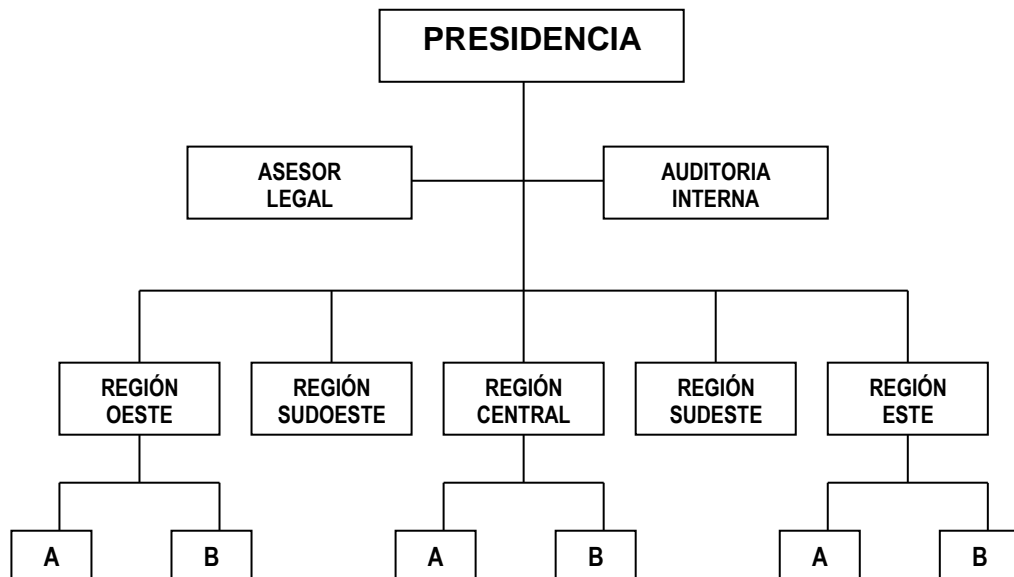
Entre las desventajas de la departamentalización por funciones podemos citar:

- El tamaño del área geográfica en el que opera la empresa.
- La departamentalización funcional a veces tiende a restar importancia a los objetivos generales de la empresa.
- Desarrolla actitudes y otros patrones de conducta que implican lealtad a un departamento funcional, no así a la empresa en su conjunto.
- Sólo el gerente general es responsable de los procesos y utilidades de la empresa.
- Presenta dificultad a la hora de adaptarse con rapidez a los cambios ambientales.

1.17.4. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR REGIONES

Es bastante común en empresas que operan en extensas zonas geográficas. Es recomendable e importante que las actividades en un área o territorio sean asignadas a un gerente.

La departamentalización territorial es especialmente atractiva para fines de gran escala, cuyas actividades estén dispersas física o geográficamente. Ejemplo:



Entre las ventajas de la departamentalización por territorio podemos mencionar:

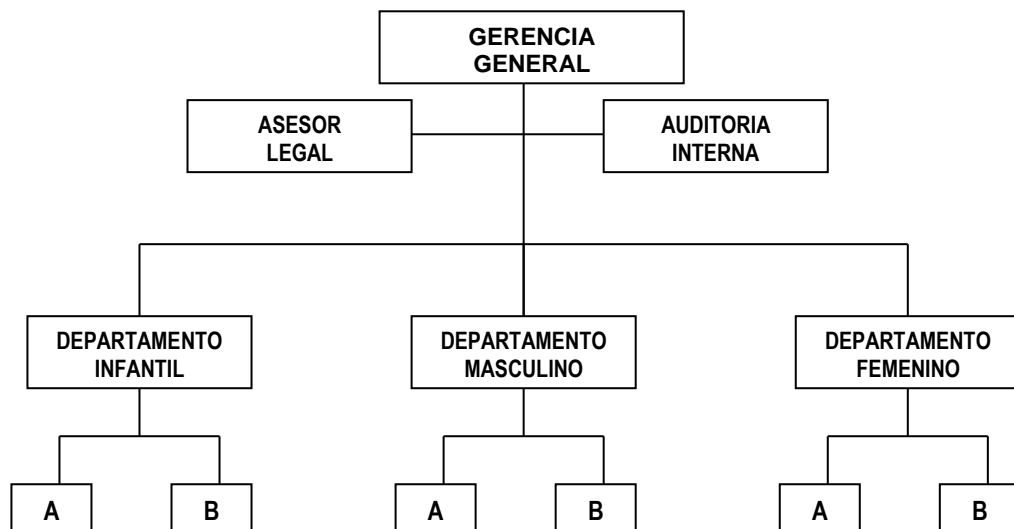
- Coloca la responsabilidad a un nivel inferior.
- Alienta la participación local en la toma de decisiones.
- Mejora la coordinación de actividades en una región.
- La producción puede organizarse con una base territorial, al establecer plantas en una región particular.
- Mejora la comunicación personal con los habitantes de la localidad.
- Se concreta en un campo de práctica gerencial para los ejecutivos de la empresa.

Las desventajas de la organización territorial podemos describirlas de la siguiente manera:

- Requiere de recursos humanos con habilidades administrativas gerenciales. La escasez o ausencia de ellas suele ser un factor limitante en el crecimiento de cualquier empresa.
- Tiende a producir la duplicación de servicios. Es así que los gerentes de área quieren tener sus propios servicios de compras, personal, contabilidad, asesoría legal, auditoría, etc. Esta duplicidad naturalmente es demasiado costosa.
- Puede agravar el problema de control y supervisión por parte de los gerentes de la alta dirección ejecutiva, quienes tienen dificultades para mantener las actividades de las áreas geográficas de la empresa.

1.17.5. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR CLIENTES

Los clientes son la clave de la forma en que las actividades se agrupan. Cada una de ellas está bajo la dirección de un departamento. Los propietarios y los gerentes de los negocios frecuentemente organizan sus actividades sobre esta base para atender los requerimientos de un grupo de consumidores claramente definidos. Ejemplo:



Las ventajas que ofrece la departamentalización por clientes son:

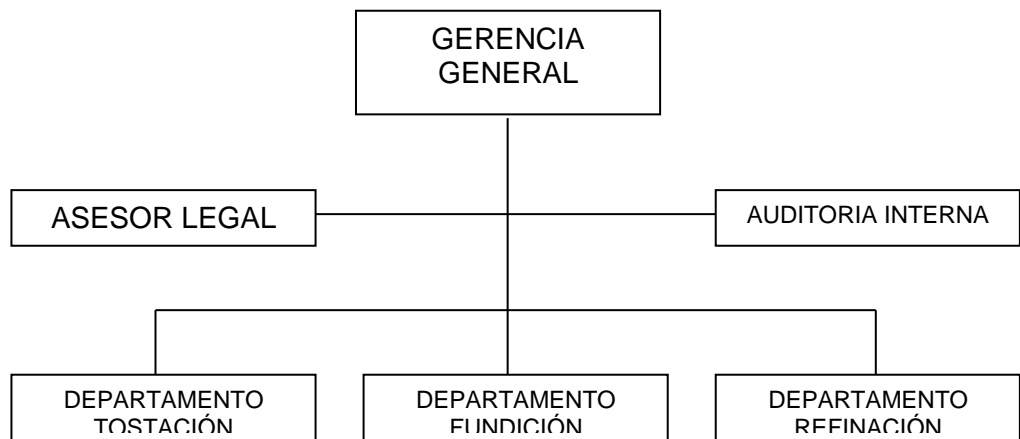
- Alienta la concentración en las necesidades del consumidor.
- Les da a los consumidores la sensación de que cuentan con un proveedor comprensivo.
- Adquieren destreza en el área de la clientela.

Dentro las desventajas podemos señalar las siguientes:

- Puede ser difícil coordinar operaciones entre demandas antagónicas de consumo.
- Requiere gerentes y staff de expertos en los problemas del consumidor.
- Puede ser que los grupos de consumidores no siempre estén claramente definidos.

1.17.6. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PROCESO O EQUIPO

La característica de esta departamentalización es que las firmas manufactureras y las de producción a menudo agrupan las actividades en torno a un proceso o a un tipo de equipo. Por ejemplo:



Las ventajas de esta departamentalización las describimos a continuación:

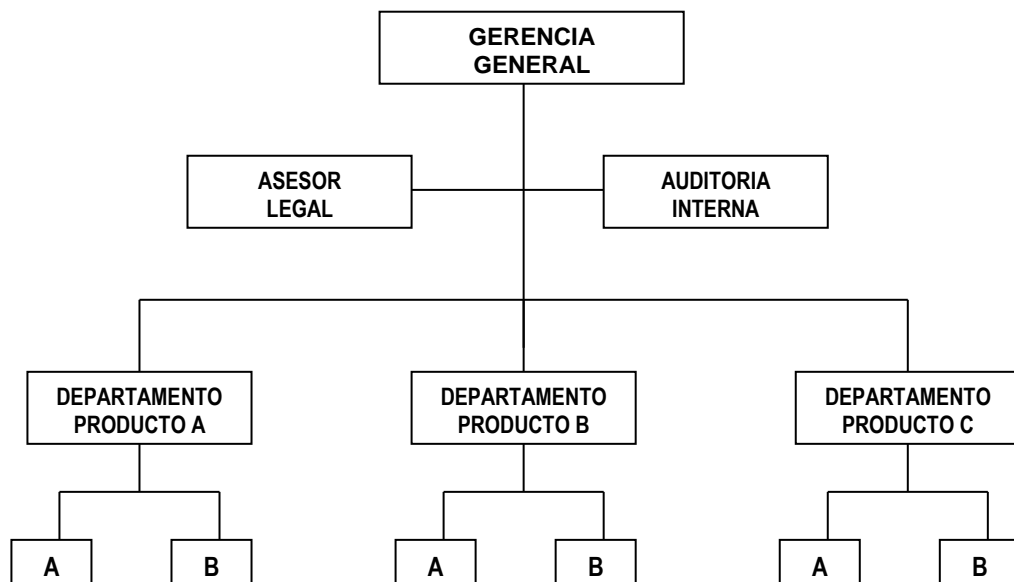
- Logra ventajas económicas por su especialización.
- Usa tecnología especializada en el proceso.
- Utiliza habilidades especiales.
- Simplifica la capacitación.

Entre las desventajas podemos señalar las siguientes:

- Es difícil la coordinación de departamentos.
- La responsabilidad de las utilidades está en la alta dirección.
- Es inadecuada para el desarrollo de los gerentes generales.

1.17.7. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PRODUCTO

La departamentalización por producto fue cobrando mayor importancia a través del tiempo en las empresas de líneas múltiples a gran escala. Este tipo de organización se adecua especialmente a las estructuras automotrices. Ejemplo:



Entre las ventajas de esta departamentalización podemos indicar:

- Sitúa la atención y el esfuerzo en la línea de productos.
- Facilita el uso de capital, instalaciones, habilidades y conocimientos especializados.
- Permite el crecimiento y la diversidad de productos y servicios.
- Mejora la coordinación de las actividades funcionales.
- Coloca la responsabilidad de las utilidades en el nivel de decisión.
- Proporciona un terreno de capacitación mensurable para los futuros gerentes generales.

1.17.8. DEPARTAMENTALIZACIÓN COMBINADA

La departamentalización combinada consiste en la aplicación de varios tipos combinados, con el propósito de obtener el máximo rendimiento de la organización.

Cada forma de departamentalización tiene sus ventajas y éstas pueden ser asimiladas en una sola forma; es decir, combinar los diferentes tipos para dar una sola, pues la organización no trata de crear una estructura rígida y equilibrada en términos de niveles, sino aprovechar las ventajas que presenta cada tipo de departamentalización.

Por tanto, la departamentalización combinada es una aplicación del principio de la división del trabajo. Frente a las limitaciones de la amplitud administrativa, se crean departamentos para permitir la más eficiente de las actividades en la empresa.

Existen cuatro principios que permiten al administrador resolver el problema de la departamentalización:

- **El principio de mayor uso.** El departamento que más uso haga de sus actividades debe tenerla bajo su jurisdicción.
- **Principio de mayor interés.** El departamento que más interés tenga por una actividad debe supervisarla.
- **Principio de separación de control.** Las actividades de control deben ser autónomas, independientes y separadas de aquellas que están siendo controladas.
- **Principio de la supresión de la competencia.** Se debe eliminar la competencia entre departamentos, aunque la rivalidad interdepartamental sea saludable cuando crea una competencia natural y leal.

CAPÍTULO II

LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS, CLASIFICACIÓN E IMPORTANCIA

2.1. GENERALIDADES

Son herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas, financieras y operativas. Podemos describirlos como a “un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas, por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales debe ser cumplidos”.⁹

2.2. CONCEPTO

Los manuales administrativos son instrumentos que apoyan el funcionamiento de la institución, a través de la especificación de bases jurídicas, atribuciones, estructuras, objetivos, políticas, determinación de campos de competencia, deslindamiento de responsabilidades, funciones, actividades, operaciones o puestos en general.

2.3. OBJETIVOS

Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos y dependiendo del grado de especialización de manual, podemos mencionar algunos objetivos. De acuerdo con la clasificación y el grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

⁹ LARDENT Alberto R. Técnicas de Organización Sistemas y Métodos. Ed. Club de Estudio. 1993.

- a) Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- b) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar en la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- e) Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- f) Permiten conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- g) Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- h) Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- i) Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- j) Determinan en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Facilitan las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- k) Aumentan la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- l) Construyen una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

2.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan su importancia. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera les resta importancia.

2.4.1. VENTAJAS

Los manuales tienen, entre otras, las siguientes ventajas:

- ❖ Logran y mantienen un sólido plan de organización.
- ❖ Aseguran que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- ❖ Facilitan el estudio de los problemas de organización.
- ❖ Sistematizan la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- ❖ Sirven como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- ❖ Determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- ❖ Evitan conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
- ❖ Ponen en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- ❖ La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- ❖ Conservan un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- ❖ Sirven como una guía en el adiestramiento de novatos.
- ❖ Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.

- ❖ Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- ❖ Evitan discusiones y mal entendidos en las operaciones.
- ❖ Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- ❖ Es un instrumento útil en la capacitación del personal.
- ❖ Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- ❖ Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

2.4.2. DESVENTAJAS

Entre los inconvenientes que presentan los manuales se encuentran los siguientes:

- ❖ Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- ❖ Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- ❖ Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- ❖ Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- ❖ El costo de producción y actualización puede ser alto.
- ❖ Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- ❖ Incluye sólo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.

- ❖ Muy sintética, carece de utilidad; muy detallada, se convierte en complicada.

2.5. ESTRUCTURA DEL MANUAL

Las partes de un manual pueden ser las siguientes:

1. **Tabla de contenido.** Todo manual comenzará con una sección denominada “contenidos” donde se deben enunciar las partes o secciones integrantes del manual.
2. **Índice.** En esta sección del texto se indicará el número de página en el que se localiza cada título y sub – título. Es un índice numérico cuyo ordenamiento respeta la secuencia con que se presenta los temas en el manual.
3. **Introducción.** En esta sección se explicará el propósito del manual y se incluirán aquellos comentarios que sirvan para predisponer al lector y clarificar los aspectos contenidos en los capítulos siguientes.
4. **Instrucciones para el uso del manual.** En esta sección se explicará de qué manera se logra ubicar un tema en el cuerpo principal, para efectos de una consulta.
5. **Cuerpo del manual.** Es la parte más importante y la verdadera razón de ser del manual; contiene el verdadero objetivo que le dio origen.
6. **Flujogramas.** Son representaciones gráficas de hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos. Ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de éste; representa el flujo de información de un procedimiento.
7. **Glosario de términos.** Es importante que en la redacción de manuales se emplee cierta terminología, que si bien comprende expresiones de uso común, es conveniente que exista una definición de los términos

técnicos con el propósito de uniformar y estandarizar en función de normas establecidas para una fácil comprensión.

8. **Conclusiones.** Son las proposiciones que se pretenden probar y que se deducen de las premisas.
9. **Recomendaciones.** Son consejos y sugerencias para realizar mejoras para bien de terceros.
10. **Anexos.** Son elementos accesorios que pueden interesar tal vez a algunos lectores, o que conviene incluir para dar una información más completa sobre los temas tratados, pero que, en definitiva, resultan de algún modo prescindibles.

2.9. CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración destaca el relativo a los manuales administrativos, ya que además de facilitar el aprendizaje de la organización, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información en la que se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado para lograr la realización de las tareas que se le ha encomendado.

Depende de la información sobre las necesidades de cada institución o empresa para saber con qué tipo de manuales se debe contar. Pueden abarcar toda la empresa: una dirección, un departamento, una sección, un puesto, etcétera.

El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se ha de lograr. En ciertos casos, sólo sirven a un objetivo. En otros, en cambio, están orientados hacia la consecución de varios objetivos.

La clasificación de los manuales es diversa pero puede resumirse de la siguiente manera:

2.6.1. CLASIFICACIÓN POR SU CONTENIDO

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias. Dentro de este tipo tenemos los siguientes:

2.6.1.1. MANUAL DE HISTORIA

Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía de la empresa.

2.6.1.2. MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones entre éstos.

La usan primordialmente porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados. Facilita mucho la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además, facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

2.6.1.3. MANUAL DE POLÍTICAS

Hace una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización

proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones. Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito permite:

- a) Agilizar el proceso de toma de decisiones.
- b) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- c) Servir de base para una constante y efectiva revisión. Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales, tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

2.6.1.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El Manual de Procedimientos es una herramienta de primera necesidad en toda organización racionalmente conducida. Se puede establecer que es una fuente de información que permanentemente actualizada y facilita al personal de una empresa la correcta ejecución de tareas normalizadas. Regula la participación de los distintos sectores de una organización y de agentes externos como: clientes proveedores, subcontratistas, etc.

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía de trabajo y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso.

2.6.1.5. MANUAL DE POLÍTICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Este manual comprende los lineamientos que sirven de marco de referencia a la organización. Además incluyen toda la información referente a la organización (antecedentes, estructura orgánica, funciones, organigramas, etc.).

Incluyen también la descripción de cargos y constituyen un instrumento técnico que incorpora información importante sobre el uso de recursos materiales y tecnológicos para el desarrollo de los procedimientos, las actividades y tareas diarias.

2.6.1.6. MANUAL PARA ESPECIALISTAS

Es aquel que agrupa normas, pautas e instrucciones de aplicación en forma específica a determinado tipo de actividades o tareas, como por ejemplo: manual del vendedor o compendio de la secretaria.

La preparación de este tipo de manuales por parte de la misma empresa es recomendable cuando el número de empleados que los utiliza es lo suficientemente grande como para justificarlo.

El objetivo básico perseguido es el entrenamiento y capacitación de los empleados. Asimismo, sirve como elemento de consulta para la realización de las tareas asignadas.

2.6.1.7. MANUAL DE CONTENIDO MÚLTIPLE

Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacionales no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales.

En organismos pequeños, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones. La mayoría de los manuales de oficina parecen estar diseñados intencionalmente para varios fines. Por ejemplo, en la preparación de cualquier manual de procedimientos existen dos requisitos indispensables para asegurar su éxito:

- Manifestación clara de las normas generales de la institución.
- Comprensión total de la organización básica de la misma.

Es decir, poco servirán las manifestaciones detalladas de procedimientos si al mismo tiempo la organización y las normas básicas no son claramente firmes y comprensibles.

2.6.1.8. MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES

Este manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos. Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia. Esto quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a qué posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo.

2.6.2. CLASIFICACIÓN POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado podemos mencionar los siguientes manuales:

2.6.2.1. MANUAL DE PRODUCCIÓN

Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos, tendientes a lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección,

ingeniería industrial, control de producción) es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación los manuales se aceptan y usan ampliamente.

2.6.2.2. MANUAL DE FINANZAS

Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración. Contiene instrucciones específicas para quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

2.6.2.3. MANUAL DEL SISTEMA

El manual del sistema debe ser implementado a medida que se desarrolla el sistema. Está constituido por un grupo de manuales o partes y estructurado de la siguiente manera: objetivos del sistema, arquitectura de datos, arquitectura física del sistema e índice de componentes.

2.6.2.4. MANUAL DE CALIDAD

El manual de calidad es un documento que enuncia la política de la calidad y que describe el sistema de calidad de una organización. Puede estar relacionado con las actividades totales de la empresa o con una parte seleccionada de éstas.

2.6.2.5. MANUAL DE CONTABILIDAD

Tiene que ver con los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Contiene aspectos tales como: estructura orgánica del departamento,

descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros y control de la elaboración de información financiera.

2.6.2.6. MANUAL DE PERSONAL

Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere al personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

2.6.2.7. MANUAL TÉCNICO

Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función. Ejemplos de este tipo de manuales: Manual Técnico de Auditoría Administrativa y el Manual Técnico de Sistemas y Procedimientos. Éstos sirven como fuente de referencia y ayudan a computar a los nuevos miembros del personal de asesoría.

2.6.2.8. MANUAL DE ADIESTRAMIENTO O INSTRUCTIVO

Estos manuales explican las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular. Son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos. El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario tiene muy poco conocimiento previo de los temas cubiertos. Por ejemplo, un manual de adiestramiento explica cómo debe ejecutarse el encendido de la terminal de la computadora y emitir su señal, mientras que un manual de procedimientos

omitiría esta instrucción y comenzaría con el primer paso activo del proceso. El manual de adiestramiento también utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de autoevaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario.

Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos se refiere a las necesidades que tienen las oficinas y, de acuerdo a su ámbito de aplicación; pueden elaborarse manuales con una cobertura mayor o menor.

2.6.3. CLASIFICACIÓN DE MANUAL GENERAL

Se refiere a todo el organismo en su conjunto y están los siguientes:

2.6.3.1. MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Éste es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

2.6.3.2. MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS

Es también resultado de la planeación. Contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social a fin de uniformar la forma de operar.

2.6.3.3. MANUAL GENERAL DE POLÍTICAS

Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior para toda la empresa. Estas políticas generales establecen los lineamientos básicos, el marco dentro del cual todo el personal debe actuar de acuerdo a condiciones generales.

2.6.4. CLASIFICACIÓN DEL MANUAL ESPECÍFICO

2.6.4.1. MANUAL ESPECÍFICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Ser refiere a una parte de un área específica (personal). Contiene la definición informe respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.

2.6.4.2. MANUAL ESPECÍFICO DE AUDITORÍA INTERNA

Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad. Aquí se hace referencia a la auditoría interna en forma particular.

2.6.4.3 MANUAL ESPECÍFICO DE POLÍTICAS DE PERSONAL

Éste se enfoca a definir políticas pero de un área específica de la organización, señalando las guías u orientación respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones y prestaciones.

2.6.4.4 MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS DE TESORERÍA

Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo. Por ejemplo: ingresos a caja, pago a proveedores, etc.

Es importante darle a los empleados información respecto a la historia de la compañía: comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actuales. Esto lee una vista introspectiva de la tradición y pensamiento de la empresa con la que está asociado. La información histórica por lo común se incluye como parte de la presentación de un manual de organización o de un manual de

personal. Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA LA UNIDAD DE ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE SALUD

3.1. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

La elaboración de los instrumentos técnico-administrativos es una actividad fundamental para continuar con el fortalecimiento del esquema orgánico-funcional de las unidades administrativas. De forma tal que los diferentes niveles jerárquicos establecidos en cada unidad administrativa garanticen la congruencia de sus acciones, eviten duplicidad en las funciones que desempeñan y faciliten la prestación de los servicios de salud con la calidad, eficiencia y excelencia requeridas.

3.1.1. CONCEPTO

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo, desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones, así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el Cuadro de Asignación de Personal.

3.1.2. OBJETIVO GENERAL

Servir como un instrumento normativo de apoyo que defina y establezca la estructura orgánica y funcional formal y real, así como los tramos de control y

responsabilidad y los canales de comunicación que permitan la funcionalidad administrativa de la Unidad de Acreditación y Certificación (UAC).

3.1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Normar la estructura orgánica formal y real de la institución que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.
- ❖ Definir, describir y ubicar los objetivos y funciones de cada puesto y unidades administrativas con el fin de evitar la sobrecarga de trabajo y la duplicidad de funciones, entre otros aspectos.
- ❖ Identificar las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre las unidades administrativas integrantes de la institución.

3.1.4. PRINCIPIOS

Es importante considerar los siguientes principios:

- ❖ Los niveles de supervisión deben tener asignadas funciones generales de carácter concreto y específico de su actividad.
- ❖ La asignación de responsabilidad a los diferentes cargos de la organización debe ir acompañada de la autoridad correspondiente para el ejercerla.
- ❖ Las definiciones de autoridad y responsabilidad deben ser claras y precisas en cada una de las disposiciones de la organización.

- ❖ Todo funcionario de la organización debe recibir órdenes de una sola jefatura.
- ❖ Las decisiones que se adopten en cada unidad de la organización deben ser de conocimiento y consentimiento del superior de área.
- ❖ Deberá elaborarse mecanismos de control definidos para el monitoreo y evaluación permanente del cumplimiento de funciones asignadas en cada cargo.

3.1.5. VENTAJAS

- ❖ Norma los procesos administrativos y financieros, que no pueden ser supeditados a la improvisación y criterios personales del funcionario, sino que son regidos por normas que regulan los procedimientos.
- ❖ Coadyuva en el logro de objetivos y condiciones programadas por la institución.
- ❖ Permite estandarizar la ejecución y procedimientos de las diferentes actividades de la organización.
- ❖ Es un documento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo en el transcurso del tiempo y que muestra soluciones a través de la evolución administrativa.
- ❖ Permite desarrollar un fácil control por parte de los supervisores en las tareas delegadas sirven de documentos informativos para la capacitación del personal que se inicia en sus funciones.

- ❖ Se constituye en un documento que posibilita la evaluación objetiva de la acción de cada empleado en todos sus niveles, a través de la contrastación del proceso ejecutado versus lo programado.

3.1.6. DESVENTAJAS

- ❖ No contar con un manual de organización y funciones implica trabajar en desorden e improvisación institucional, recargando las responsabilidades en pocos empleados y generando una burocracia improductiva.
- ❖ También la pérdida de control de la autoridad superior.
- ❖ Trabajo y prestación de servicios sin la mínima calidad, con insatisfacción en los usuarios finales: la población.
- ❖ Insume un costo mínimo en su diseño y elaboración, que en algunos casos son muy significativos.
- ❖ Su utilidad es muy limitada o es nula cuando la organización está compuesta de un número limitado de funcionarios y, por consiguiente, la comunicación es directa.
- ❖ No considera los elementos propios de la organización informal, la que evidentemente existe pero no es reconocida en los manuales.
- ❖ Es casi imposible definir el grado de síntesis de detalle a efectos de que sea útil.
- ❖ Requiere de un mantenimiento constante que le permita actualizar sus procedimientos a cualquier cambio del sistema organizacional.

3.2. LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EL SECTOR PÚBLICO

La política pública de modernización de la Administración y Control Gubernamental implantada por la Ley 1178 de 20 de julio de 1990 establece un conjunto de sistemas para lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en el manejo de los recursos públicos para desarrollar la capacidad administrativa o gerencia.

Para programar y organizar las actividades, esta ley señala que existen los sistemas de Programación de operaciones, Organización administrativa y Presupuesto.

Los sistemas de Programación y Presupuesto buscan traducir y operativizar los objetivos estratégicos institucionales, para la ejecución de las actividades y evaluar su costo optimizado en el corto plazo.

El Programa Operativo Anual es un instrumento que nos permite programar objetivos en el corto plazo con el desarrollo de actividades en las diferentes áreas que compone la organización, generando responsabilidades por áreas funcionales para cumplir con los objetivos institucionales. En este sentido, el Sistema de Organización Administrativa debe estar directamente relacionado con la formulación del POA.

3.3. EL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

El Sistema de Organización Administrativa (SOA) se define y ajusta en función de la Programación de Operaciones (Art. 7 Ley 1178). Tiene el propósito de establecer la estructura organizacional de las instituciones del sector público.

La organización administrativa del Estado no es un fin en sí mismo, pero sí un medio para lograr los resultados. Su implantación y funcionamiento efectivo constituye un proceso orientado a mejorar la respuesta de las entidades

públicas frente a las necesidades de la sociedad, simplificándolo, agilizando y haciendo más transparentes sus operaciones.

En la formulación de las presentes normas se han considerado los diagnósticos realizados de las entidades públicas, donde se identificaron los problemas de organización administrativa, que el Poder Ejecutivo debe resolver para cumplir su misión.

3.3.1. PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Son cuatro, los mismos que enumeramos a continuación:

- a) Estructuración técnica
- b) Flexibilidad
- c) Formalización
- d) Servicio a los usuarios

3.3.2. OBJETIVOS

El éxito en la consecución de los objetivos estratégicos, de gestión en cada entidad y del conjunto de las mismas, y por lo tanto del desarrollo económico, social y político del país, así como su planificación y ejecución, se encuentra estrechamente vinculado a la existencia de una organización administrativa eficiente.

En este sentido, el propósito fundamental del SOA es contar con estructuras organizacionales en el sector público, que respondan a las necesidades del país funcionando como un todo armónico, efectivo, eficiente, donde cada parte integrante ejerza con precisión sus atribuciones, facultades y funciones de forma participativa.



3.3.3. COMPONENTES DE LAS NORMAS BÁSICAS

Las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa se han dividido en tres procesos metodológicos: análisis, diseño e implantación del diseño organizacional.

El proceso de análisis organizacional es de vital importancia a fin de diagnosticar las causas de cada problema en materia de organización existente en la entidad, y de esta manera conducir el diseño o rediseño con bases ciertas.

El esfuerzo realizado en la formulación del análisis organizacional servirá de base para el desarrollo de posibles soluciones a los problemas que originaron el estudio, así como también la formulación de un informe de recomendaciones.

Las opciones de mejoramiento administrativo se establecen en el proceso de diseño organizacional, que supone una labor de armonización e integración de los resultados del análisis organizacional, a ser plasmado en los Manuales de Organización y Funciones.

El proceso de implementación de los manuales es la fase culminante debido a que constituye el momento en que las medidas de mejoramiento administrativo deben llevarse a la práctica, adecuando la estructura organizacional al programa de operaciones trazado para la gestión.

3.3.4. INSTRUMENTOS OPERATIVOS DEL SISTEMA

Los instrumentos de organización revisten particular importancia, debido a que son el soporte para la operación de la entidad.

Los productos que se generan como resultado de la implantación de las Normas Básicas del SOA en las entidades son:

- a) **Reglamento Específico.** Que establece las regulaciones generales bajo las cuales el Sistema de Organización Administrativa de la entidad debe regirse, señalando las responsabilidades de operación, control, revisión y formalización para su funcionamiento.
- b) **Manual de Organización y Funciones.** Formaliza los objetivos, las funciones, el ámbito de competencias, la jerarquía, las relaciones de coordinación y comunicación de las unidades organizacionales.
- c) **Manual de Procesos.** Refleja, en forma metódica, las operaciones y las tareas que deben alcanzarse para la ejecución de procesos de la entidad.

3.3.5. MARCO LEGAL

De las reformas estructurales aplicadas a partir de 1972 a la fecha, en el Poder Ejecutivo, se destacan las siguientes:

- El Decreto Ley 10460 de 12 de septiembre de 1972 de Organización Administrativa del Poder Ejecutivo (LOPA), que otorgó a éste una nueva estructura e instrumentos de ejecución y coordinación de los servicios públicos.
- La Ley 1493 de 17 de septiembre de 1993, que define la estructura de los Ministerios del Poder Ejecutivo, reglamentada mediante el D.S. 23660 y posteriores.
- La Ley 1654 de 2 de septiembre de 1994 de Descentralización Administrativa y decretos reglamentarios, que transfiere y delega atribuciones de carácter técnico administrativo el Poder Ejecutivo del nivel nacional al nivel departamental.
- La Ley 1788 de 16 de septiembre de 1997 y su Decreto Supremo 24855 reglamento de 23 de septiembre de 1997, que modifica la estructura de Poder Ejecutivo.
- La Ley 1178 de 20 de julio de 1990 de Administración y Control Gubernamentales, que en su artículo 2º establece el proceso de regulación de los sistemas de Administración Pública Nacional, mencionando entre sus instrumentos al Sistema de Organización Administrativa.
- La Resolución Ministerial Nº 929 de 1989 del Ministerio de Hacienda, que crea la Dirección de Organización, Normas y Procedimientos Administrativos - DONPA, unidad técnica especializada del órgano rector encargada del Sistema de Organización Administrativa. De acuerdo a la

nueva estructura del Poder Ejecutivo, cambia su denominación por Unidad de Normas R.M. Mº 1214 de 31/10/97.

- El D.S. Nº 23326 de 10 de noviembre de 1992, instituye el Programa de Carrera en la Administración Pública y establece como requisito para la incorporación institucional al mismo un régimen de administración de estructuras organizacionales.
- El D.S. 23934 de 23 de septiembre de 1994, que aprueba el Reglamento Común de Procedimientos Administrativos y de Comunicación de los Ministerios (RPC), el cual establece normas relativas a procedimientos básicos en el tratamiento uniforme de asuntos de la comunicación y coordinación.

Dicho propósito se logra al implantar el Sistema de Organización Administrativa en cada entidad pública.

Los principios de Reestructuración Técnica, Flexibilidad, Formalización y Servicio a los Usuarios son criterios a seguir como marco de referencia en la función de organización administrativa.

Además de estudiar las atribuciones procesos, funciones y rutinas de trabajo, se debe gestionar la solución de problemas de integración y funcionamiento organizacional que se presta al público usuario.

3.3.6. NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Para una mejor comprensión del sistema, presentamos el contenido de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa. Se definirá y

ajustará en función de la programación de operaciones. Evitando la duplicidad de objetivos y atribuciones mediante la adecuación, fusión o supresión de las entidades, en seguimiento de los siguientes preceptos:

- Se centralizará en la entidad cabeza de sector de los diferentes niveles de gobierno.
- Toda entidad pública se organizará internamente en función de sus objetivos y la naturaleza de sus actividades, los sistemas de administración y control interno.

3.4. NECESIDAD DE LOS MANUALES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Se necesita un manual cuando ocurren algunas de las siguientes circunstancias:

- Muchas personas desempeñan actividades similares y complejas.
- Alta rotación de personal entre los puestos de trabajo.
- Trabajos muy especializados y no repetitivos en los cuales grupos de usuarios deben manejar diseños muy complejos y casos siempre desconocidos para ellos (tal como es el análisis y diseños de sistemas).
- Grandes flujos de información entre unidades administrativas o funcionales, lo cual puede determinar la necesidad de estandarizar la captación, proceso y manejo de datos, sobre todo cuando existen varios turnos de trabajo.
- En la actualidad las organizaciones están adoptando el uso de los manuales administrativos como medios para la satisfacción de distintos tipos de necesidades. Depende de estas necesidades el que cada empresa adopte el tipo de manual que más se adapte a sus necesidades.

En estos tiempos es indispensable contribuir a un mejor funcionamiento de las entidades públicas y, en nuestro caso, la Prefectura del Departamento de La Paz, de modo tal que permita su rápida comprensión, facilitando el análisis y la exposición de los problemas que presenta la actual estructura organizacional, implementando manuales internos de organización y funciones de forma uniforme y coercitiva ¹⁰.

3.4.1. ELEMENTOS PARA SU ELABORACIÓN

En la elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF) deben considerarse elementos técnicos básicos para que su contenido sea homogéneo con las otras unidades, accesible, ágil y congruente con sus atribuciones. Estos elementos han sido definidos con la finalidad de que la información se presente de manera sistemática en el documento:

- 3.4.1.1. ÍNDICE**
- 3.4.1.2. INTRODUCCIÓN**
- 3.4.1.3. OBJETIVO DEL MANUAL**
- 3.4.1.4. ANTECEDENTES HISTÓRICOS**
- 3.4.1.5. MARCO LEGAL**
- 3.4.1.6. ATRIBUCIONES**
- 3.4.1.7. MISIÓN Y VISIÓN DE LA UNIDAD**
- 3.4.1.8. ESTRUCTURA ORGÁNICA**
- 3.4.1.9. ORGANIGRAMA**
- 3.4.1.10. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**
- 3.4.1.11. GLOSARIO DE TÉRMINOS**
- 3.4.1.12. ANEXOS**

¹⁰ WEBEER, Max. Economía y Sociedad. Editorial Universidad nacional de La Plata. 1990. Pág. 235 "Inclinación de los burócratas a llevar a cabo sus tareas administrativas de acuerdo con criterios utilitario-materiales en servicio de los dominados, hechos felices de esta suerte"

3.4.1.1. ÍNDICE

Es la relación lógica y ordenada de los capítulos que integran el Manual de Organización y Funciones (MOF).

Acciones a desarrollar:

- ❖ Señale los capítulos que integran el manual.
- ❖ Utilice numeración romana y letras mayúsculas en negrillas para los capítulos.
- ❖ Enumere siempre en forma progresiva a partir de la primera hoja del manual, sin contabilizar la portada ni los separadores.

3.4.1.2. INTRODUCCIÓN

Explique qué es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente.

Acciones a desarrollar:

- ❖ Presente los datos más relevantes relacionados con la organización de la unidad administrativa de que se trate.
- ❖ Describa cuál es el papel de la UAC dentro del programa de salud departamental y su relación con otros programas de acción.
- ❖ Describa las principales etapas seguidas para la integración del manual.

3.4.1.3. OBJETIVO DEL MANUAL

En este apartado exprese el propósito que se desea alcanzar con la aplicación del manual. Inicie el objetivo con un verbo en infinitivo, que sea medible,

concreto y de redacción clara. Su contenido debe expresar qué se hace, para qué se hace y a quién está dirigido.

3.4.1.4. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Realice una descripción narrativa y cronológica de los aspectos sobresalientes de la génesis de la organización. Destaque las razones o causas de su origen, su evolución y cambios significativos.

Se recomienda iniciar con la fecha en que fue creada y el antecedente más relevante de creación de la Unidad de Acreditación y Certificación (UAC). Describa las modificaciones sucesivas que ha tenido en cuanto a sus atribuciones, organización y funcionamiento, así como el relato de aquellos sucesos históricos que manifiesten el espíritu y naturaleza social de la unidad administrativa.

Es importante señalar si cuenta o no con el manual de organización y funciones autorizado. Únicamente será necesario incorporar o enriquecer lo más sobresaliente en el campo histórico, sin realizar modificaciones a lo ya registrado.

Acciones a desarrollar:

- ❖ Indique el nombre del instrumento jurídico-administrativo que crea la unidad administrativa y su fecha de publicación.
- ❖ Narre, en orden cronológico, los factores y elementos sobresalientes sobre su desarrollo histórico.
- ❖ Redacte, en forma clara y concreta, los antecedentes de la UAC.

3.4.1.5. MARCO LEGAL

En orden jerárquico, mencione las disposiciones legales que dieron origen a la organización y que establecen su creación y sus atribuciones. Haga referencia también a aquellas que regulan su funcionamiento.

Es recomendable ordenarlos y jerarquizarlos en forma descendente, como se muestra a continuación:

- ❖ Constitución Política del Estado
- ❖ Leyes
- ❖ Decretos Supremos
- ❖ Resoluciones Ministeriales
- ❖ Códigos y Convenios Internacionales
- ❖ Reglamentos
- ❖ Acuerdos
- ❖ Circulares
- ❖ Documentos Normativos - Administrativos (manuales, guías o catálogos)
- ❖ Otras disposiciones.

Indique en forma clara y precisa los nombres de los ordenamientos jurídicos y administrativos y cite su número de referencia (capítulo, artículo, fracción y, en su caso, letra de inciso), fecha de publicación o expedición, así como su última reforma. Finalmente, siga el orden cronológico en que se expidió cada disposición.

3.4.1.6. ATRIBUCIONES

Transcriba textualmente las facultades conferidas a la unidad administrativa, de acuerdo con las disposiciones legales que fundamentan sus actividades.

Acciones a desarrollar:

- ❖ Indique el nombre del ordenamiento jurídico que confiere las atribuciones y la fecha de publicación.
- ❖ Verifique la vigencia del ordenamiento jurídico, haciendo referencia al artículo donde se consignan las atribuciones conferidas.
- ❖ Señale el título del ordenamiento, artículo y fracción correspondiente, y transcriba el texto íntegro de las atribuciones de la unidad administrativa.

3.4.1.7. MISIÓN Y VISIÓN DE LA UNIDAD

- **Misión**

Es la razón de ser de la unidad administrativa que explica su existencia. También es considerada una declaración de alto nivel que describe su propósito fundamental. Determina, de manera sintética y clara, su quehacer sustantivo y estratégico, así como el fin para el que fue creada.

- **Visión**

Representa el escenario altamente deseado por la dependencia que se quiera alcanzar en un periodo determinado para la unidad. Permite establecer el alcance de los esfuerzos por realizar, de manera amplia y detallada, para que sea lo suficientemente entendible. Debe ser positiva y alentadora para que invite al desafío y la superación.

3.4.1.8. ESTRUCTURA ORGÁNICA

Describe la disposición sistemática y ordenada de las áreas que integran la unidad administrativa, conforme a criterios de jerarquía, especialización y con codificación específica, de forma tal que sea posible visualizar los niveles y sus relaciones de dependencia.

Acciones a desarrollar:

- ❖ Enuncie el área de mayor jerarquía en la unidad administrativa con base en la estructura orgánica aprobada por Sedes La Paz.
- ❖ Utilice la codificación establecida por la UAC. Asigne al área de mayor jerarquía el código correspondiente y, a partir de él, desarrolle las funciones de las áreas, de izquierda a derecha y de acuerdo al orden que presenta la estructura orgánica autorizada vigente del Sedes La Paz.
- ❖ Las denominaciones mediante las cuales se designa a las unidades administrativas y sus niveles jerárquicos deben ser las autorizadas y registradas por el Sedes La Paz.
- ❖ Las unidades deberán mantener actualizada la estructura organizacional de conformidad con el Reglamento Interno, ya sea para adecuarla a la normatividad o para asegurar su operación eficiente. Deberá ser revisada o actualizada por lo menos una vez al año.

3.4.1.9. ORGANIGRAMA

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de la unidad administrativa que muestra el agrupamiento de sus áreas, atendiendo su naturaleza y el nivel jerárquico.

Acción a desarrollar:

- ❖ Incluya copia legible del organigrama vigente, el cual contiene la firma de autorización del Comité Técnico Administrativo del Servicio Departamental de Salud La Paz.

3.4.1.10. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

En este apartado, se sugiere utilizar como herramientas de apoyo los formatos analíticos de atribuciones y funciones, así como el de funciones y puestos, con el objetivo de dar coherencia y congruencia a la descripción. Es necesario que este análisis se enfoque a identificar las no duplicidades funcionales y la complementariedad entre los puestos.

3.4.1.10.1. OBJETIVO

Fin o propósito para el cual se creó el área. Es decir, el qué y el para qué se realizan las funciones, recomendándose:

- ❖ Iniciar con uno o más verbos en infinitivo de acuerdo al nivel que representa y a la relación incluida.
- ❖ Redactar en forma clara y concisa.

3.4.1.10.2. FUNCIÓN

Conjunto de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de la institución, de cuyo ejercicio generalmente es responsable una unidad administrativa. Se definen a partir de las atribuciones conferidas en el Reglamento Interno del Servicio Departamental de La Paz.

Acciones a desarrollar:

- ❖ Redacte el objetivo y las funciones genéricas del nivel de mayor jerarquía en la unidad administrativa en cuestión. Cuide de reflejar la denominación y naturaleza del área así como el ámbito de aplicación de las atribuciones a ella encomendadas.

- ❖ A partir del objetivo y funciones genéricas del área de mayor nivel jerárquico, redacte el objetivo específico para cada área de los siguientes niveles jerárquicos. Tenga en cuenta la desagregación que debe realizar en el resto de la estructura, hasta el nivel de jefatura de departamento.
- ❖ Redacte las funciones en forma clara y concisa. Éstas deberán estar vinculadas al objetivo de la unidad descrita.
- ❖ Cada nivel que presenta la estructura orgánica debe sujetarse al rango de funciones o jerarquía.
- ❖ Recuerde que una función implica la realización de diferentes actividades. Por consiguiente, evite plasmar actividades inherentes al puesto.
- ❖ Relacione las funciones por orden de importancia y naturaleza, cuidando su no duplicidad.
- ❖ Mantenga siempre la vinculación entre atribuciones, objetivo y funciones.

3.4.1.11. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Enuncie en orden alfabético los términos más relevantes empleados por las áreas al definir sus funciones, así como los más significativos al elaborar el MOF correspondiente.

3.4.1.12. ANEXOS

Son secciones relativamente independientes de una obra que ayudan a su mejor comprensión y que permiten conocer más a fondo aspectos específicos.

3.5. LINEAMIENTOS PARA LA PRESENTACIÓN DEL MOF

Con el propósito de lograr uniformidad en la presentación del MOF, observe las siguientes recomendaciones:

3.5.1. IDENTIFICACIÓN DE LA EDICIÓN

- a. Carátula
- b. Encabezado del documento y pie de página
- c. Texto

3.5.2. CAPÍTULOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

- a. Hoja de Formalización
- b. Índice (tabla de contenido)
- c. Introducción
- d. Objetivo
- e. Marco Normativo

3.5.3. SECCIÓN ORGANIZACIÓN FORMALIZADA

- a. Estructura Orgánica
- b. Organigrama
- c. Funciones

3.5.4. SECCIÓN DOCUMENTOS COMPLEMENTARIOS

- a. Glosario
- b. Anexos

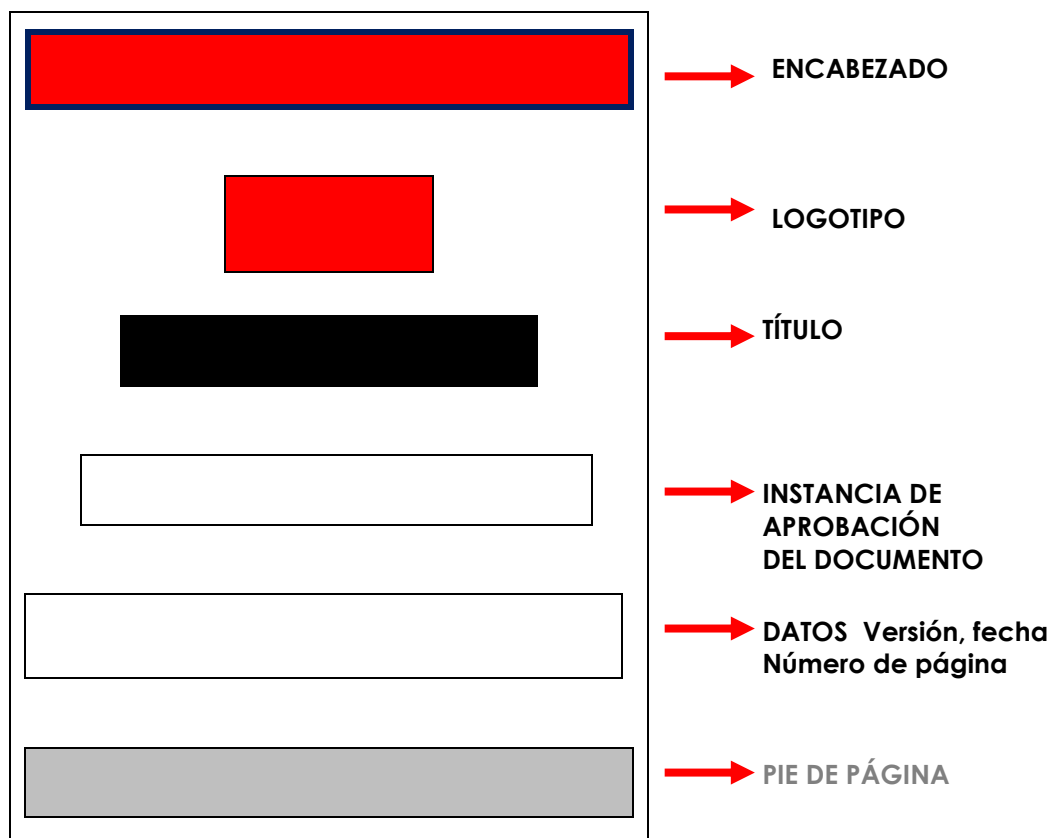
Para conservar la numeración y la estructura del manual, deberán siempre usarse los elementos en el orden mencionado.

CARÁTULA

Es la parte externa del documento. En ella se identifica el título e información única ligada a su edición.

A efecto de establecer una presentación uniforme en los documentos impresos, se utilizará una portada establecida.

CARACTERÍSTICAS DE LA CARÁTULA (Ver Anexo 1)



- ❖ El encabezado de página debe tener el nombre de la institución: UNIDAD DE ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN, en mayúsculas.
- ❖ El logotipo de la UAC debe encontrarse centrado.
- ❖ El título de la carátula debe estar en mayúsculas, con negrilla y centrado.
- ❖ En la instancia de aprobación estará el nombre de la persona o instancia que aprueba el documento.
- ❖ Los datos adicionales deben contener la siguiente información: código del documento, versión, fecha de efectividad y número de páginas de todo el documento.
- ❖ El pie de página de la carátula debe contener la misma leyenda en todo el documento: UAC 2011-DOCUMENTO CONTROLADO.

HOJA DE ACTUALIZACIONES (Ver Anexo 2)

- ❖ Toda versión nueva debe llevar una hoja de actualizaciones en la que se plasmarán todas las modificaciones realizadas al texto o formato del documento anterior y que serán incluidas en la versión nueva.
- ❖ Cualquier modificación será registrada en el formato de Hoja de Actualizaciones de la UAC. Esta hoja debe ir después de la carátula y antes del índice.

ÍNDICE

- ❖ El índice debe incluir en la parte superior el encabezado.

- ❖ El índice debe seguir inmediatamente después del encabezado y debe estar alineado al lado izquierdo.
- ❖ Debe contener todos los títulos del documento, con la numeración correspondiente y las respectivas páginas.
- ❖ En la parte inferior, el pie de página debe contener la leyenda UAC 2011- DOCUMENTO CONTROLADO.

NUMERACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LOS TÍTULOS

- ❖ Todos los títulos principales deben estar numerados utilizando números arábigos e identificados como TÍTULO I, II, III, etc. en el índice.
- ❖ Los títulos secundarios deben seguir la secuencia establecida, numerados con divisiones decimales, con punto, e identificados como TITULO II en el índice.

ENCABEZADOS Y PIES DE PÁGINA EN EL CUERPO DEL DOCUMENTO

En el encabezado de cada página debe incluir:



- ❖ En la parte superior izquierda: el logotipo de la Prefectura del Departamento de La Paz. En la parte superior central: el código (nombre). En la parte superior derecha: el logotipo del Sedes La Paz.
- ❖ En la parte central: título del documento, proceso o procedimiento.
- ❖ En la parte inferior, de izquierda a derecha: N° versión, N° de revisión, fecha de revisión, fecha de efectividad, N° de páginas.

- ❖ El pie de página de cada uno de los documentos de la UAC debe contener una leyenda en color rojo y año de publicación del documento:

UAC 2011- DOCUMENTO CONTROLADO.

CODIGO

TÍTULO Nº DE PÁGINA

	UAC-MOFDAFO1			
Título:				
<u>Versión #:</u> 1	<u>Revisión #:</u> 1	<u>Fecha de Revisión:</u> 1/11/2011	<u>Fecha de Efectividad:</u> 1/12/2011	<u>Página</u> 1 de 12

Nº DE VERSIÓN
FECHA DE REVISIÓN
FECHA DE EFECTIVIDAD

Nº DE REVISIÓN

TEXTO

- ❖ Todos los documentos de la UAC deberán tener una introducción del documento, presentación de la organización, objeto, fines, marco normativo, alcance, gestión, actualización, confidencialidad, elaboración, revisión, aprobación y desarrollo del documento.
- ❖ El tipo de fuente, para todo el documento debe ser Arial.

- ❖ El tamaño de fuente debe ser de 12 puntos. Para cuadros y tablas se podrá utilizar el tamaño de fuente que se considere adecuado.
- ❖ El interlineado debe ser simple.
- ❖ El color de fuente, para el texto normal, debe ser de color negro. Y para los títulos y numerales, de color negro resaltado.

FORMATO

El documento se elabora utilizando el diseño del formato **(Ver Anexo 3)**, ejemplo señale en todas las hojas la denominación de la unidad administrativa, imprima el documento final con la numeración de las hojas que corresponda en orden secuencial.

IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL ORGANIZACIONAL

- ❖ **Nombre del Nivel Organizacional:** Es parte de la estructura organizacional, conformada por el área cabeza de UAC.
- ❖ **Definición del Nivel Organizacional:** Se establecerán de acuerdo a los siguientes niveles:

Nivel Directivo. Se establecen en él los objetivos, políticas y las estrategias de la UAC.

Nivel Ejecutivo.- Se aplican en él las políticas para el funcionamiento de la UAC de acuerdo con los lineamientos definidos en el nivel directivo.

Nivel Operativo. Donde se ejecutan las operaciones de la UAC.

- ❖ **Objetivo del Nivel Organizacional:** Resume la razón de ser del cargo dentro de la UAC y las funciones en general.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO O ÁREA:

- ❖ **Nivel jerárquico del cargo:** Es el ordenamiento establecido para los diferentes cargos, tomando como base los niveles jerárquicos actuales establecidos en la estructura organizacional de la UAC: directivo, ejecutivo y operativo.
- ❖ **Dependencia:** Se determina teniendo en cuenta las directrices establecidas en: estatutos, acuerdos y demás disposiciones internas de la UAC.
- ❖ **Depende de:** Mencionar el cargo del superior inmediato del cual depende.
- ❖ **Unidades dependientes:** Mencionar el cargo de los funcionarios subalternos que se encuentran bajo su dependencia.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

- ❖ **Interna:** Especificar dentro de la institución con quiénes se tiene relaciones de trabajo permanente, cuidando que su función y su grado jerárquico se encuentren en el mismo nivel funcional.
- ❖ **Externa:** Especificar los cargos de los funcionarios de las organizaciones o entidades ajenas a la institución, con las que se tiene relación de trabajo permanente, observando el nivel jerárquico o funcional.

ESTRUCTURA ORGÁNICA: Es la descripción ordenada de las unidades administrativas de la organización, en función de las relaciones de jerarquía. La descripción de la estructura orgánica deberá estar en correspondencia con la representación gráfica del organigrama, tanto en lo referente al título de las áreas administrativas, como a su nivel jerárquico. Es conveniente codificarla en forma tal que sea posible visualizar claramente los niveles de jerarquía.

Se conforma de un número determinado de rectángulos que representan a las áreas, unidas por líneas para indicar la relación de adscripción y autoridad que existe entre ellas. **(Ver Anexo 4)**

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES: Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o áreas administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesario para cumplir con las atribuciones de la organización.

Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada área o unidad administrativa, el cual incluye la siguiente información:

- ❖ Identificación del puesto.
- ❖ Relaciones de autoridad. Se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.
- ❖ Funciones generales y específicas, responsabilidades o deberes.
- ❖ Relaciones de comunicación con otras unidades de puestos dentro de la organización (INTERNAS), así como las que debe establecer externamente (EXTERNAS).

Se recomienda iniciar la redacción con un verbo en infinitivo que indique una acción por realizar. Por ejemplo: controlar, realizar, etc.

Con el fin de apoyar a la redacción de las funciones, a continuación se mencionan algunos verbos de referencia, clasificados según su uso en niveles: el 1 corresponde al nivel decisorio superior o estratégico, el 2 al nivel decisorio intermedio o táctico y el 3 al nivel decisorio operativo. **(Ver Anexo 5)**

PERSONAL MÍNIMO REQUERIDO

La expresión PERSONAL MÍNIMO REQUERIDO se refiere a los profesionales que son cabeza de las diferentes áreas o grupos de trabajo. Por lo tanto, sólo se pide la hoja de vida de estos profesionales.

PERFIL REQUERIDO

Se refiere a los requisitos académicos, de experiencia laboral y competencias (administrativas, laborales y humanas), establecidos por los estatutos, los acuerdos, el consejo directivo y demás disposiciones internas de la UAC para el ejercicio del cargo.

ÁREA FÍSICA MÍNIMA REQUERIDA

Es el espacio físico ocupado en el lugar del trabajo para el buen desempeño de las funciones en busca de los objetivos organizacionales.

EQUIPO MÍNIMO REQUERIDO

Son los recursos materiales que permiten la utilización de las herramientas y maquinarias, necesarias para el desarrollo de las actividades.

GESTIÓN DEL MANUAL

Las actividades necesarias para la adecuada gestión del Manual de Organización y Funciones deberá ser responsabilidad de la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) de la Unidad de Acreditación y Certificación del Centro Piloto, quien podrá delegar aquella que no sea de su exclusiva responsabilidad en los responsables de área.

- ❖ Asegurar que el contenido del Manual de Organización y Funciones se halle actualizado y que lo que en él se describe sea lo que realmente la organización está realizando en el momento.
- ❖ El manual será revisado por la Dirección Ejecutiva, el cual será aprobado en última instancia por el Director Técnico del Sedes mediante una resolución administrativa expresa, para su posterior aplicación.
- ❖ Este manual será distribuido a las distintas áreas de la UAC para el conocimiento y difusión del contenido en forma de copias controladas.
- ❖ Disponibilidad de versiones actualizadas y vigentes en todas las áreas operativas de la UAC.
- ❖ El control de la distribución del MOF se realizará a través de una lista de distribución de documentos, donde se registrará el nombre del documento, N° de versión, nombre del destinatario, firma de la persona que entrega y firma de la persona que recepciona. **(Ver Anexo 6)**.
- ❖ El manual deberá ser colocado en un lugar accesible para la consulta de todo el personal que trabaja en las diferentes áreas operativas de la institución.

- ❖ Las copias controladas se distinguen del resto por la identificación al pie de página de todo el documento, **UAC 2011- DOCUMENTO CONTROLADO** o el sello correspondiente a **COPIA CONTROLADA**.
- ❖ Antes de proceder a la distribución del manual, se deberá retirar la documentación que deja de estar vigente para ser remplazada por la nueva versión. Se aplicara una identificación con sello **DOCUMENTO OBSOLETO**.
- ❖ Los responsables de área deberán recoger las copias obsoletas y entregarlas a la Responsable de la Documentación para su eliminación y reemplazo por Documentos Controlados.

REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL

En relación a las revisiones y actualización del MOF, éstas se realizarán cada año o cuando sea necesario, por los cambios en los procesos o por las nuevas tecnologías.

Es necesario que todos los cambios queden claramente identificados, para lo cual se empleará la llamada **Hoja de Actualización (Ver Anexo 2)**.

Esta hoja irá al inicio de la nueva versión del documento publicado, para que conozcan las modificaciones y puedan añadirlas en sus actividades diarias o simplemente tomarlas en cuenta.

En ella se hace referencia a la localización en el texto de dichos cambios, fecha en la que se han realizado y a los responsables que han revisado y aprobado.

CONFIDENCIALIDAD

El MOF, así como el resto de los documentos que lo complementan relacionados con las prácticas profesionales de la UAC, tiene carácter **CONFIDENCIAL**, por lo que su difusión o reproducción parcial o total sólo podrá ser autorizado por la MAE de la UAC.

ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN DEL MANUAL

La necesidad de revisar y actualizar el MOF surgirá al modificarse las tareas al interior de los órganos administrativos. En ese sentido, las áreas administrativas y operativas estarán obligadas a mantenerlos actualizados, conforme a las bases y lineamientos vigentes, para lo cual los titulares de las mismas deberán informar oportunamente a los responsables de elaborar el documento sobre todo cambio que se origine y que se tenga que registrar en el mismo. Deberá registrarse el nombre, cargo y firma de los responsables de la elaboración, revisión y aprobación del documento.

	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
PUESTO			
FECHA			
NOMBRE Y FIRMA			

DIFUSIÓN

Una vez aprobado por la MAE del Sedes La Paz, a través de RA debe ser difundido y aplicado en todas las áreas de la UAC, siendo de cumplimiento obligatorio por parte de todos los funcionarios, en el ámbito de su competencia.

DOCUMENTOS COMPLEMENTARIOS

GLOSARIO: Listado de palabras poco comunes que requieren explicación, así como conceptos de relevancia; las palabras o nombres técnicos utilizados también deben ser explicar.

- ❖ **ACTIVIDAD:** Conjunto de operaciones o tareas afines y sucesivas, que forman parte de un procedimiento, ejecutado por una persona o por una unidad administrativa y encaminado a la cobertura de una función.

- ❖ **ACREDITACIÓN:** Es el resultado de un proceso de evaluación continuo, dinámico, obligatorio y confidencial, que en base a estándares establecidos evalúa estructura, proceso y resultados de la atención de los pacientes y de la gestión de los establecimientos de salud, con el fin de promover la calidad en la oferta de servicios en condiciones de confiabilidad. Al mismo tiempo, determina la situación real del establecimiento, proponiendo medidas de corrección y ajustes a toda situación que así lo quiera, orientados al mejoramiento progresivo y sostenido de la calidad para satisfacer de la mejor manera las necesidades y expectativas de los usuarios internos y externos.

- ❖ **ÁREA ADMINISTRATIVA:** Cada uno de los órganos que forman parte de una estructura con funciones propias que lo distinguen de otros. Puede tratarse de direcciones, subdirecciones, gerencias, subgerencias, unidades, departamentos y oficinas, así como los homólogos jerárquicos con sus variantes en denominación en oficinas nacionales o foráneas.

- ❖ **ASESORÍA:** Suministrar a una autoridad de línea, información técnica o conocimientos especializados en calidad de proposiciones y recomendaciones para efecto de facilitar la toma de decisiones.

- ❖ **CERTIFICACIÓN:** Procedimiento mediante el cual una tercera parte da una garantía escrita que un producto, proceso o servicio es conforme con unos requisitos especificados

- ❖ **DECISIÓN ESTRATÉGICA:** Son aquellas propias de la alta dirección, que normalmente presentan gran trascendencia para la organización a la que afectan de forma global.

- ❖ **DECISIÓN OPERATIVA:** Representan el nivel de regulación directa del flujo de operaciones de la organización.

- ❖ **DECISIÓN TÁCTICA:** Corresponden al nivel jerárquico intermedio y son decisiones de mediano alcance tanto en el tiempo como en los recursos comprometidos.

- ❖ **DELEGACIÓN DE AUTORIDAD:** Acto por el cual el encargado de una unidad administrativa, faculta y responsabiliza a un subalterno para actuar en su nombre en la ejecución de acciones específicas.

- ❖ **DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA:** Acción o resultado de distribuir o dispersar las decisiones territorialmente sobre ciertos servicios o funciones de una administración, pero conservando la relación de subordinación o jerarquía de manera central.

- ❖ **DIFERENCIACIÓN:** Elemento del Desarrollo Organizacional que se centra en la especialización y la descentralización para lograr nuevas estructuras y organizaciones desde la perspectiva estratégica y sistémica organizacional. Grado de diferenciación entre las áreas de la organización debido a la especialización de su personal en funciones y tareas específicas.

- ❖ **DOCUMENTO:** Cualquier información bajo cualquier tipo de soporte.
- ❖ **DOCUMENTO CONTROLADO:** Es la copia de un documento cuyo control está evidenciado por la firma de una persona autorizada que garantiza conformidad con el original y la lista de distribución.
- ❖ **DOCUMENTO NO CONTROLADO:** Es la copia de un documento de la cual no se puede garantizar el origen ni su distribución.
- ❖ **EFICACIA:** Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo determinado.
- ❖ **EFICIENCIA:** Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar dispendios y errores. Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos y tiempo, logrando su optimización.
- ❖ **ESTRUCTURA ORGÁNICA:** Disposición sistemática de los órganos que integran a una institución, conforme a criterios de jerarquía y especialización, ordenados y codificados de tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y sus relaciones de dependencia.
- ❖ **FORMALIZACIÓN:** Legalizar internamente los documentos para hacerlos oficiales en su aplicación y observancia, considerando que la información está especificada explícitamente en sus prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- ❖ **FUNCIÓN:** Conjunto de actividades afines y coordinadas entre sí necesarias para alcanzar los objetivos de una entidad, de cuyo ejercicio

generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa. Se definen a partir de las disposiciones jurídico administrativas.

- ❖ **LÍNEA DE AUTORIDAD:** Relación formal y de enlace dentro de las unidades de diferente nivel jerárquico. Canal de Responsabilidad a lo largo del cual se emiten las instrucciones.

- ❖ **MANUAL DE ORGANIZACIÓN:** Documento en que se registra y actualiza la información detallada de una organización acerca de sus antecedentes históricos, atribuciones, estructura orgánica, funciones de las unidades administrativas que la integran, niveles jerárquicos, líneas de comunicación y coordinación y los organigramas que representan en forma esquemática la estructura.

- ❖ **MARCO NORMATIVO:** Enunciado de las disposiciones legales constitución, leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, circulares, etc. de los cuales se derivan las atribuciones y normas de la actividad institucional, que afectan directamente a las unidades administrativas descritas en el Manual de Organización.

- ❖ **MISIÓN:** La misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

- ❖ **MODERNIZACIÓN:** Proceso de cambio a través del cual las dependencias y entidades del sector público actualizan e incorporan nuevas formas de organización, tecnologías físicas, sociales y

comportamientos que les permite alcanzar nuevos objetivos de manera más eficaz y eficiente.

Es la transición de un sistema orgánico funcional hacia otro más flexible que se vincule con las necesidades de la empresa y de los clientes considerando el modelo institucional de calidad y competitividad.

- ❖ **OBJETIVO:** Es la expresión cualitativa del fin que persigue un área administrativa o grupo de trabajo, que responde al ¿para qué? se realiza determinada función o grupo de funciones.

- ❖ **ÓRGANO:** Es el conjunto de facultades y competencias asignadas a una porción del aparato administrativo, con total independencia de la persona física a cargo de su desempeño, es decir que no importa la persona que lo detenta.

- ❖ **ORGANIGRAMA:** Representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o parte de ella y de las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran.

- ❖ **REVISIÓN POR COMITÉ TÉCNICO ADMINISTRATIVO:** Evaluación formal por parte del Comité Técnico Administrativo del Servicio Departamental de Salud La Paz y de la adecuación del Sistema de Gestión de la Calidad en relación con la política de la calidad y sus objetivos.

CONCLUSIONES

El manual de organización y funciones es imprescindible en toda repartición pública, debido a que es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social; suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo; evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad, y reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Contiene información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de la organización.

Es considerado uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilita el aprendizaje y proporciona la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues es una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se les ha encomendado.

En ámbitos como la Unidad de Acreditación y Certificación del Servicio Departamental de Salud adquiere relevancia al constituirse en una guía práctica que será utilizada como herramienta de soporte para la organización y comunicación. Contiene información ordenada y sistemática, en la que se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la institución, lo que hace que sea de mucha utilidad para lograr una organización eficaz y eficiente.

Considerando que los manuales tienen fuerza de ley, representan una ley material, puesto que son leyes materiales aquellas normas de alcance general, obligatorias y coercitivas que emanan de cualquiera de los tres órganos del poder público, tal es el caso de las resoluciones prefecturales del poder ejecutivo departamental, como entes descentralizados de carácter territorial.

Mientras más formal y transparente sea una organización, existirá mayor claridad para conocimiento de la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE), los empleados y los límites de autoridad y responsabilidad de cada uno de ellos. Sin leyes, sin normas, no hay verdadera transparencia.

RECOMENDACIONES

El sugerir la formulación de un Manual de Organización y Funciones (MOF) para la Unidad de Acreditación y Certificación es el reto institucional más importante para iniciar y desarrollar el proceso de gestión de calidad de la red de establecimientos, servicios de laboratorio, programas y proyectos de salud existentes en el Sedes La Paz.

Se recomienda el diseño inmediato del MOF, pues permitirá definir la estructura orgánica formal y real de la Unidad de Acreditación y Certificación, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad requeridos para el funcionamiento organizacional; describir y ubicar los objetivos y funciones de cada puesto y unidades administrativas, con el fin de evitar sobrecargas de trabajo e identificar las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre las unidades administrativas.

Su implementación dará lugar a la construcción de indicadores de monitoreo y evaluación de los establecimientos, servicios de laboratorio, programas y proyectos de salud existentes en el Sedes, midiendo la velocidad de cambio y mejoras, el uso de las normas objetivas, las técnicas de comunicación y la claridad del relacionamiento de y entre los empleados que asuman la responsabilidad.

Para facilitar la comprensión de las líneas de autoridad y responsabilidad, se deberá elaborar los organigramas en forma vertical, ya que es la forma más apropiada para representar los distintos niveles de jerarquía existentes en la institución.

Al tratarse de documentos eminentemente dinámicos, deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes

de toda empresa moderna. No deben inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la calidad de los servicios.

Es necesaria la creación del Comité de Acreditación del Servicio Departamental de Salud, pues tendrá bajo su responsabilidad la coordinación interinstitucional con representantes del Inases, sector privado, gobierno municipal y colegios profesionales del área de salud.

Sus atribuciones esenciales serán:

- Planificar las acciones logísticas y operativas necesarias a fin de cumplir con los objetivos de acreditación.
- Elaborar el cronograma de visita a los establecimientos para el cumplimiento del proceso de evaluación y acreditación.
- Coordinar la conformación y gestión de los equipos técnicos de evaluación
- Organizar el seguimiento de la ejecución del plan de mejora continua de la calidad de los establecimientos evaluados.
- Capacitar a los Gestores de Calidad del los Establecimientos de Salud.
- Realizar el monitoreo y evaluación de la implementación de los criterios y estándares de Acreditación.

BIBLIOGRAFÍA

- BOLIVIA, Ley N° 2650 de fecha 13 de abril de 2004. Constitución Política del Estado. Gaceta Oficial de Bolivia. La Paz, Bolivia 2004.
- BOLIVIA, Ley N° 1654 de fecha 28 de julio de 1995, Descentralización Administrativa. Gaceta Oficial de Bolivia. La Paz, Bolivia 1995.
- BOLIVIA, Ley N° 1178 de fecha 20 de julio de 1990, Administración y Control Gubernamentales. Gaceta Oficial de Bolivia. La Paz, Bolivia 1990.
- BOLIVIA, Ley N° 2027 de fecha 27 de octubre de 1999. Estatuto del Funcionario Público, Gaceta Oficial de Bolivia. La Paz, Bolivia 1999.
- BOLIVIA, Decreto Supremo N° 25233 de fecha 27 de noviembre de 1998. La Paz, Bolivia 1998.
- BOLIVIA, Decreto Supremo N° 25060 de fecha 2 de junio de 1998. Estructura Orgánica de las Prefecturas. Gaceta Oficial de Bolivia. La Paz, Bolivia 1998.
- BOLIVIA, Decreto Supremo N° 25350, Manual de Técnicas Normativas, de fecha 8 de abril de 1999. Gaceta Oficial de Bolivia. La Paz, Bolivia 1999.
- BOLIVIA, Decreto Supremo N° 28666 de fecha 5 de abril de 2006. Administración Prefectural y Coordinación de Niveles. Gaceta Oficial de Bolivia. La Paz, Bolivia 2006.
- CÁRDENAS, Marianela. mcardenas pegasoft.net. Coordinadora de Proyectos. WWW.pegasoft.net. Universidad José María Vargas. Caracas, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración, Teoría, Proceso y Práctica.
- HARRINGTON H. JAMES. Mejoramiento de los procesos de la empresa.

- MARTÍNEZ, Bravo Juan Alberto. Derecho Administrativo Boliviano. Editorial Universidad Privada de Santa Cruz de La Sierra. Santa Cruz, Bolivia 2002.
- OSSORIO, Manuel. Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales. Editorial Heliasta. Argentina 2001.
- ROSS Alf. Doctrina y Teoría de las Fuentes del Derecho. Editorial Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Buenos Aires, Argentina 2007.
- PREFECTURA, Resolución Administrativa Prefectural N° 274, de fecha 18 de abril de 2006. Archivo Central de la Prefectura de La Paz, Bolivia 2006.
- SANDI, Rubín de Celes Franklin. Gestión Pública Descentralizada en Bolivia. Editorial Centro de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras. La Paz, Bolivia 2002.
- WEBER, Max. Economía y Sociedad. Editorial Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Buenos Aires, Argentina 1990.