

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



TRABAJO DIRIGIDO
“MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES”
CASO: BANCO DE SANGRE DE REFERENCIA
DEPARTAMENTAL DE LA PAZ
ELABORADO POR: UNIV. JAIME FLORES YUCRA
TUTOR: LIC. EDGAR ROJAS VELAZQUEZ
LA PAZ - BOLIVIA

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a la fuente más grande de amor, dedicación y fuerza que Dios me ha dado. Para Emma, mi hermosa madre que con su apoyo me ayudó a cumplir todos mis anhelos.

AGRADECIMIENTOS

Ms. Livia López,

Lic. Edgar Rojas,

a mi hermano Eduardo

y de manera muy especial a Carlita Murillo

.....a todos ellos mis sinceros agradecimientos.

INTRODUCCIÓN

A través del Convenio suscrito entre la Universidad Mayor de San Andrés (Facultad de Ciencias Económicas y Financieras) de la Carrera de Administración de Empresas y el Gobierno Municipal de La Paz y en el entendimiento de que toda organización o institución pública en materia de salud requiere de un diseño formal de la estructura de la organización, las políticas y procedimientos de los recursos humanos, es que ha sido elaborado el presente documento denominado "Manual de Organización y Funciones, caso Banco de Sangre de Referencia Departamental de La Paz" como un aporte para el mejoramiento y fortalecimiento institucional.

Con el objetivo de obtener la Titulación Profesional mediante la modalidad de Trabajo Dirigido establecido por la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés y previo Convenio con el Gobierno Municipal de La Paz, representado por la Dirección de Desarrollo Organizacional (DDO), permite a los estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas la realización de trabajos prácticos evaluados y supervisados en instituciones públicas o privadas sobre la base de un tema y bajo la supervisión de un asesor o guía institucional.

Es así que el presente trabajo de investigación se divide en seis partes:

En el capítulo I - denominado Antecedentes Generales se desarrollan temas relacionados a los antecedentes de la Institución como son: misión, visión y objetivos del Banco de Sangre; de la misma manera, la problemática, la justificación o razones para la realización del mismo, los objetivos que se pretende alcanzar, la metodología utilizada para la elaboración del presente trabajo;

En el capítulo II – denominado Marco Teórico se muestra la base o sustento teórico que se utilizó para el desarrollo del trabajo dirigido, conceptos que enriquezcan el trabajo y que están relacionados a asumir el desafío de concretar, cada vez con más eficiencia, el desarrollo de la organización y la dirección institucional, sus elementos y la combinación de ellos.

En el capítulo III – que se denomina Marco Legal Institucional, se toman en cuenta un conjunto de documentos normativos, legales, los cuales respaldan la realización del presente trabajo. Al ser una entidad pública toma bases administrativas y normativas, estas leyes y normas fiscaliza el Gobierno Municipal de La Paz para la parte administrativa y el Ministerio de Salud para la parte normativa.

En el capítulo IV – llamado Diagnóstico, se ha efectuado una revisión y un análisis minucioso de los aspectos organizativos del Banco de Sangre habiéndose establecido la falta de documentos que son necesarios para poder llevar adelante una organización eficiente.

En el capítulo V de la Propuesta y en función al resultado del diagnóstico realizado se presenta una propuesta que se basa en leyes y normas, toma como parámetro fundamental las deficiencias y la falta de un Manual de Organización y Funciones. Para así poder efectuar la elaboración e implantación del mencionado documento, utilizando para tal efecto estrategias para esta implantación.

Finalmente en el Capítulo VI se elaboran las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo; los mismos que tienen el objetivo de coadyuvar la mejora de la Institución.

INDICE

Dedicatoria.....	i
Agradecimientos.....	ii
Presentación.....	iii
Índice.....	iv

CAPÍTULO I - ANTECEDENTES GENERALES

1,1 ANTECEDENTES DEL CONVENIO	1
1.2 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN	1
1.3 JUSTIFICACIÓN	4
1.4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.5 OBJETIVOS	5
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.5.2 OBJETIVO ESPECÍFICO	5
1.6 ALCANCE	6
1.6.1 ALCANCE LEGAL	6
1.6.2 ALCANCE GEOGRÁFICO	6
1.6.3 ALCANCE ECONÓMICO	7
1.6.4 ALCANCE ACADÉMICO	7

1.7	METODOLOGÍA	7
1.7.1	FUENTES DE INFORMACIÓN	7
1.7.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	8
1.7.3	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	9
1.7.3.1	LA OBSERVACIÓN	9
1.7.3.2	EL CENSO	9
1.7.3.3	LA ENTREVISTA	10
1.7.4	TIPO DE INVESTIGACIÓN	10
1.7.5	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	10

CAPITULO II - MARCO TEÓRICO

2.1	LA ORGANIZACIÓN	11
2.1.1	MISIÓN ORGANIZACIONAL	12
2.1.2	VISIÓN ORGANIZACIONAL	12
2.1.3	METAS ORGANIZACIONALES	12
2.1.4	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	12
2.2	TIPOS DE ORGANIZACIÓN	13
2.2.1	ORGANIZACIÓN FORMAL	13

2.2.2	ORGANIZACIÓN INFORMAL	13
2.3	DISEÑO ORGANIZACIONAL	14
2.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	15
2.4.1	DIVISIÓN DEL TRABAJO	16
2.4.1.1	DELEGACIÓN DE TAREAS	16
2.4.2	DEPARTAMENTALIZACIÓN	16
2.4.2.1	TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN	17
2.4.2.2	CRITERIOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN	19
2.4.2.3	ESPECIALIZACIÓN	20
2.4.3	JERARQUIZACIÓN	21
2.4.3.1	PRINCIPIOS DE JERARQUIZACIÓN	22
2.4.4	COORDINACIÓN	25
2.5	ORGANIGRAMAS	26
2.5.1	PRINCIPIOS BÁSICOS	26
2.5.2	DISEÑO DE LOS ORGANIGRAMAS	27
2.5.3	RELACIONES ORGANIZACIONALES	28
2.6	SISTEMAS	29
2.6.1	LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA	30

2.6.2	TIPOS DE SISTEMAS	30
2.6.2.1	SISTEMAS ABIERTO	30
2.6.2.2	SISTEMA CERRADO	30
2.7	MANUALES ADMINISTRATIVOS	30
2.7.1	CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES	31
2.7.1.1	POR SU CONTENIDO	31
2.7.1.2	POR SU FUNCIÓN	31
2.7.1.3	POR SU APLICACIÓN	32
2.8	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	32
2.8.1	CONTENIDO DEL MANUAL	33
 CAPITULO III - MARCO LEGAL INSTITUCIONAL		
3.1	CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO LEY 2410	38
3.2	LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES - LEY 1178	33
3.3	LEY DE PARTICIPACIÓN POPULAR - LEY 1551	39
3.4	LEY DE DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA - LEY 1654	40
3.5	LA LEY DE MEDICINA TRANSFUCIONAL Y BANCOS DE SANGRE - LEY 1687	40
3.6	EL REGLAMENTO GENERAL DE HOSPITALES - R.M. 049/97	40



3.7	LEY DE MUNICIPALIDADES - LEY 2028	40
3.8	LEY DEL DIÁLOGO NACIONAL – LEY 2235	41
3.9	LA REGULACIÓN DE LA RED DE SERVICIOS DE MEDICINA TRANSFUCINAL - R.M. 0339	41
3.10	LA RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 345	41
3.11	LEY DEL SEGURO UNIVERSAL MATERNO INFANTIL - LEY 2426	41
3.12	LA RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA 028/022	42

CAPITULO IV - DIAGNÓSTICO

4.1	ANTECEDENTES	43
4.2	OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO	43
4.2.1	OBJETIVO GENERAL	43
4.2.2	OBJETIVO ESPECÍFICO	43
4.3	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	44
4.3.1	METODOLOGÍA ESPECÍFICA	44
4.3.1.1	FUENTE PRIMARIA	44
4.3.1.2	FUENTE SECUNDARIA	44
4.3.1.3	LA OBSERVACIÓN	44
4.3.1.4	EL CENSO	45

4.3.1.5	LA ENTREVISTA	45
4.3.2	DISEÑO DE INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS	45
4.3.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL VIGENTE	46
4.3.4	ANÁLISIS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	47
CAPITULO V - PROPUESTA		
5.1	INTRODUCCIÓN	52
5.2	OBJETIVOS	52
5.2.1	OBJETIVO GENERAL	52
5.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	52
5.3.	DISEÑO ORGANIZACIONAL	53
5.4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (Organigrama Propuesto)	61
5.5.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	62
5.5.1	FORMATOS DEL MANUAL	63
CAPÍTULO VI – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
6.1	CONCLUSIONES	64
6.2	RECOMENDACIONES	65
	BIBLIOGRAFÍA	67
	ANEXOS	

ANTECEDENTES GENERALES

CAPITULO I

ANTECEDENTES GENERALES

1.1 ANTECEDENTES DEL CONVENIO

El Estado Boliviano con el propósito de modernizar las entidades del sector público en salud a establecido leyes, normas y reglamentos orientados a optimizar las organizaciones y brindar a los servidores públicos instrumentos administrativos que faciliten su trabajo, además sirva de soporte para la gestión administrativa de las entidades públicas en materia de salud.

Esta modernización se fundamenta en el Análisis Organizacional, Diseño Organizacional e Implementación del Diseño Organizacional contemplados en la Ley de Administración y Control Gubernamental (Ley 1178).

1.2 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

Breve Reseña Histórica

La evolución desde el primer servicio de hematología y hemoterapia del país, se remite al año 1941. La muerte de una persona causada por anemia aguda post-hemorrágica debido a una herida en el cuello, vislumbra la necesidad de contar con un servicio de transfusiones que resolviera casos similares.

El primer servicio de transfusiones funcionó en una pequeña habitación en la sala de mujeres II, actualmente Medicina I o Pabellón Italia del Hospital de Clínicas.

Los vertiginosos avances que se dieron en el ámbito mundial respecto a la especialidad, el servicio de Hemoterapia y Bancos de Sangre fueron

creciendo e incursiona en la obtención de fracciones y componentes sanguíneos, de donde nace la unidad de Medicina Transfusional y Bancos de Sangre todavía dependiente del Hospital de Clínicas.

Encuadrándose en las disposiciones ministeriales el Servicio Departamental de Salud La Paz, mediante Resolución Administrativa N° 028, independiza al Banco de Sangre del Hospital de Clínicas y las Resoluciones Ministeriales N° 0339 y N° 0436, asigna al Banco de Sangre el estatus del Banco de Sangre de Referencia Departamental.

A partir de entonces el Banco de Sangre de Referencia Departamental de La Paz (BSRDLP) forma parte de la Red Pública de Servicios de Salud del Municipio de La Paz, con cobertura en todo el departamento, altamente especializada en Hematología y Hemoterapia prestataria de servicios de Medicina Transfusional.

Misión Institucional

Velar por el uso racional y adecuado de los productos sanguíneos, la formación de recursos humanos responsables, competitivos, creativos con conciencia crítica, el aseguramiento de la calidad de los procesos de producción de hemocomponentes, la donación voluntaria y altruista cumpliendo con todas las disposiciones emergentes de la normatividad legal vigente para entidades estatales.¹

Visión Institucional

Ser la primera empresa pública de carácter social sin fines de lucro de carácter corporativo y alcance departamental descentralizada autogestionable y autofinanciable, capaz de responder a exigencias legales desafíos ambientales y técnicos, proactividad, dinamismos flexibilidad y excelentes niveles de eficiencia y eficacia, alcanzando con

¹ POA – Banco de Sangre de Referencia Departamental de La Paz

ello la satisfacción de servir y el reconocimiento por la excelencia de gestión.²

Objetivos

- *Objetivo General*

Otorgar sangre segura a quien la requiera en el momento oportuno.³

- *Objetivo Específico*

El Banco de Sangre de Referencia Departamental de La Paz a través de sus departamentos médico y control de calidad, laboratorial y de promoción; que constituyen la parte técnica sustantiva, presentan los siguientes objetivos específicos:

Departamento Médico y Control de Calidad

Satisfacer necesidades y requerimientos de los clientes donadores y usuarios con servicios personalizados con calidad y calidez. Promover acciones de prevención, promoción, recuperación y rehabilitación de la salud.

Departamento de Laboratorio

Preparar hemocomponentes asegurando la calidad de cada uno de los procesos para disminuir riesgo en el uso de la sangre como medio terapéutico.

Departamento de Promoción

Ofertar productos de sangre segura, accesibles, oportunos, eficaces, eficientes, equitativos.⁴

² POA – Banco de Sangre de Referencia Departamental de La Paz

³ POA – Banco de Sangre de Referencia Departamental de La Paz

⁴ POA – Banco de Sangre de Referencia Departamental de La Paz



1.3 JUSTIFICACIÓN

El Gobierno Municipal de La Paz, se encuentra profundizando la descentralización de la gestión, incorporando a todos los actores relevantes responsables en la prestación de servicios públicos de salud, con el propósito de que éstos tengan una autonomía de gestión administrativa y operativa bajo las directrices establecidas por el Municipio y la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa para proveer una mejor prestación de servicios de salud a la población.

Como es sabido, toda empresa que busca la eficiencia en la prestación de un servicio; debe contar con un Manual de Organización y Funciones. Documento fundamental que sirve para delimitar funciones y establecer responsabilidades y administrar de la mejor manera los Recursos Humanos de una Institución.

En el Banco de Sangre se ha podido evidenciar la ausencia de éste documento; por tal razón es importante proporcionar instrumentos administrativos que permitan al Banco de Sangre de Referencia Departamental de La Paz, desarrollar sus actividades en forma eficiente para una mejor administración. En este sentido es necesario contar con un Manual de Organización y Funciones, que contenga información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación del Banco de Sangre.

El Manual de Organización y Funciones (MOF) como instrumento administrativo, permitirá eliminar la confusión de las tareas desarrolladas, evitará la duplicidad, la superposición de funciones existentes en la Institución, por lo que se definirán claramente los niveles jerárquicos y responsabilidades.



1.4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Como ya se mencionó con anterioridad, en el Banco de Sangre, se ha evidenciado que la falta de un Manual de Organización y Funciones ha dado lugar a una mala delimitación de funciones; lo que ocasiona una centralización de autoridad, duplicidad del trabajo que dificulta el normal desarrollo de los proyectos y actividades que se realizan; por lo que el problema de Investigación es:

¿CUÁL EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES, QUE PERMITA ESTABLECER LAS FUNCIONES, OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES PARA EL PERSONAL DEL BANCO DE SANGRE DE REFERENCIA DEPARTAMENTAL DE LA PAZ?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Manual de Organización y Funciones, que permita disminuir la duplicidad de funciones y la centralización de autoridad

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un marco teórico referencial que enriquezca el presente trabajo de investigación.
- Realizar un diagnóstico que permita conocer la situación actual, la aplicación de las normas legales vigentes y analizar los aspectos jurídico-legales.
- Proporcionar una Estructura Orgánica acorde a las necesidades del Banco de Sangre de Referencia Departamental de La Paz.

- Precisar las funciones asignadas a cada instancia organizacional, para definir responsabilidades, evitar duplicidad de funciones y detectar omisiones.
- Definir claramente el grado de autoridad y los distintos niveles jerárquicos: normativo y/o fiscalizador, ejecutivo, asesoramiento, apoyo y operativo.
- Ajustar la organización del Banco de Sangre de Referencia Departamental de La Paz a los requerimientos de Sistema de Organización Administrativa.

1.6 ALCANCE

La investigación y el desarrollo del instrumento organizacional comprenden al Banco de Sangre como uno de las siete unidades hospitalarias pertenecientes al Complejo Hospitalario Miraflores (CHM).

1.6.1 ALCANCE LEGAL

El alcance Legal del Banco de Sangre de Referencia Departamental de La Paz está delimitado por la ley de Administración y Control Gubernamental (Ley 1178), las Normas Básicas de Organización Administrativa y demás leyes, Decretos, Resoluciones y Disposiciones legales vigentes en materia de salud.

1.6.2 ALCANCE GEOGRÁFICO

La investigación se realiza en las instalaciones y dependencias del Banco de Sangre de Referencia Departamental de La Paz, perteneciente al Complejo Hospitalario Miraflores (CHM), ubicado en la avenida Saavedra N° 2245, provincia Murillo del departamento de La Paz, república de Bolivia.



1.6.3 ALCANCE ECONÓMICO

El sector al cual pertenece el tema de investigación, corresponde al terciario, que son considerados como actividades de suministro de Bienes y servicios a las personas, a la colectividad o las empresas. En el presente caso de forma particular a los servicios de Salud.

1.6.4 ALCANCE ACADÉMICO

La investigación se enmarca dentro del enfoque de sistemas, considerando al Banco de Sangre de Referencia Departamental de La Paz como un sistema dentro del área de la administración.

1.7 METODOLOGÍA

1.7.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información que se utilizaron en el presente trabajo son dos:

- Fuentes primarias

Las fuentes primarias fueron recabadas directamente del sector de estudio, mediante el trabajo de campo y cuya información permite explicar y describir los hechos relacionados con el problema de investigación.

- Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias fueron constituidas por la información bibliográfica y documental utilizada para efectos teóricos que contextualizar el objeto de estudio.

1.7.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para realizar la investigación se utiliza los siguientes métodos.

▪ MÉTODO DEDUCTIVO E INDUCTIVO

El Método Deductivo se aplica en el proceso de investigación en el Banco de Sangre de Referencia Departamental de La Paz, se toma en cuenta el concepto de razonamiento que se inicia a partir de los hechos y procesos generales conocidos, los mismos que van relacionados con el proceso de extracción y procesamiento de sangre segura para su uso racional, hasta llegar a los hechos y/o principios particulares de las unidades que realizan este proceso.

La Inducción se presenta como un método de obtención de conocimientos que llevan de los hechos particulares a los conocimientos generales; es decir, se analiza las atribuciones de cada instancia organizacional, para llegar a hechos generales y ver si cumple con el objetivo de otorgar sangre cien por ciento segura a quien la necesite en el momento oportuno.

▪ MÉTODO EXPLICATIVO

El método explicativo que va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, su interés se centra en explicar por que ocurre un fenómeno (atribuciones y/o funciones) y en que condiciones o causas se da éste.

1.7.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1.7.3.1 LA OBSERVACIÓN

Es la forma directa de recopilar datos en el momento en que ocurren ciertos eventos.⁵

La observación nos permite descubrir el cumplimiento de las atribuciones y/o funciones de las diferentes instancias organizacionales del Banco de Sangre de Referencia Departamental de la Paz y poner en evidencia las condiciones de los fenómenos investigados.

Se realizan tres pasos, i) se observan todas las actividades de los funcionarios del Banco de Sangre, ii) se registran estos datos obtenidos y iii) se realiza el análisis respectivo que permitirá posteriormente emitir un diagnóstico.

1.7.3.2 EL CENSO

Es el conjunto de operaciones consistentes en recoger, recopilar, evaluar, analizar y publicar datos a través de la utilización de una o varias preguntas que faciliten el análisis en el campo de estudio.⁶

Mediante el censo se toma en cuenta a los funcionarios del Banco de Sangre en los niveles ejecutivo y operativo, pero se exceptúa a los funcionarios que cumplen la función de camilleros, auxiliares y estudiantes.

⁵ NAGHY, Mohammed. *Metodología de la Investigación, México 1995.*

⁶ HERNÁNDEZ, S. Roberto, FERNÁNDEZ, C. Carlos, BAPTISTA Pilar. *Metodología de la Investigación, México 2003.*

1.7.3.3 LA ENTREVISTA

Permite obtener información mediante contacto personal y conversaciones respecto a las atribuciones de cada instancia organizacional, se aplica a la Máxima Autoridad Ejecutiva del Banco de Sangre y a cada uno de los Jefes de Departamento.

1.7.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo descriptivo, a través de este estudio se describe las propiedades importantes que se presentan en cada instancia organizacional objeto de análisis , en vista de que el manual formaliza objetivos, funciones, ámbitos de competencias, jerarquía, relaciones de coordinación y comunicación de las diferentes instancias organizacionales del Banco de Sangre de Referencia Departamental de La Paz.

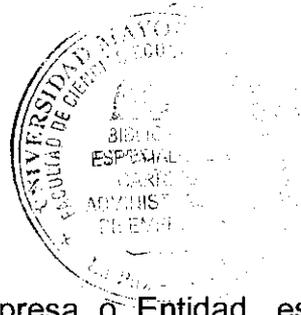
1.7.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo corresponde a la investigación no experimental, por que se observan los fenómenos (atribuciones y/o funciones) y sujetos (personal del Banco de Sangre) tal como se dan en su realidad, para después analizarlos.

El Diseño de Investigación es transeccional o transversal, ya que recolectan datos en un solo momento y en un tiempo único, con el fin de descubrir variables y analizar su incidencia en un momento dado.

MARCO TEÓRICO

CAPITULO II MARCO TEÓRICO



2.1 LA ORGANIZACIÓN

La Organización, denominada también Empresa o Entidad, es aquel conjunto de Recursos humanos y económicos que persiguen un objetivo y que además tiene un nombre y mantiene contacto con un grupo de personas naturales o jurídicas del entorno social; sin embargo, se considera menester mencionar las siguientes conceptualizaciones:

La organización es: "la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos".⁷

La organización "es ordenar las funciones y relaciones jerárquicas en la Empresa; adoptando criterios racionales para la ejecución de las distintas tareas; actuando con criterio de economicidad óptima en todo el complejo empresario".⁸

Finalmente se puede aseverar que la organización es un producto del ser humano y como tal nunca será perfecta, pero sí perfectible, se construyen, se reestructuran y se replantean a medida que los objetivos se alcanzan, en las organizaciones los administradores desempeñan sus puestos, planean, ejecutan y controlan las actividades y los mejores medios para la eficacia y eficiencia.

Sin organización los administradores sencillamente no podrán ejercer su función.

⁷ FRANKLIN Fincowsky Enrique Benjamín. *Organización y Métodos*, México 2002.

⁸ PEREL Vicente R., KRASUK, LÓPEZ F. Jesús, MAGDALENA. *Organización y Control de Empresas*.

2.1.1 MISIÓN ORGANIZACIONAL

Es la meta general de la organización, basada en las premisas de la planeación que justifica la existencia de una organización.⁹

Se refiere a la filosofía básica o razón esencial de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad.

2.1.2 VISIÓN ORGANIZACIONAL

Es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir lo que pretende hacer.

2.1.3 METAS ORGANIZACIONALES

“Es la razón última por y para la que existe la organización, es aquel objetivo tan trascendental que no admite postergaciones como no sean temporales o por situaciones coyunturales extraordinariamente complejas”.¹⁰

Las metas organizacionales son aglutinadoras y propulsor de las acciones de la organización caracterizada no sólo por sus resultados, sino también por su proceso.

2.1.4 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Los objetivos son proposiciones concretas de orden cuantitativo y/o cualitativo, respecto de lo que quiere pretende alcanzar la entidad pública, en este caso el Banco de Sangre de Referencia Departamental de La Paz en un período determinado.¹¹

⁹ STONER, James. *Administración*, México 1998.

¹⁰ GELMAR García Vidal y Fermín Munilla Gozález (Internet)

¹¹ *Compendio de Legislación Administrativa Municipal, Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa.*

“Es una meta que en términos comparativos se caracteriza por un período más corto y por logros específicos susceptibles de ser cuantificados”.¹²



2.2 TIPOS DE ORGANIZACIÓN

2.2.1 ORGANIZACIÓN FORMAL

La Organización Formal “son unidades sociales creadas y constituidas por individuos y grupos de individuos, incluyendo un sistema de relaciones recíprocas, con el objeto de lograr fines, alcanzar objetivos o tratar problemas de interés más o menos común”.¹³

La organización formal “es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa, a través de definir y delegar la responsabilidad y autoridad adecuada a todos los miembros que la integran, estableciendo una cadena de mando y los más apropiados canales de comunicación”.¹⁴

Este tipo de organización formal usualmente se presenta en *organigramas*, que son formas objetivas por medio de las cuales se representa la estructura oficial de la empresa.

2.2.2 ORGANIZACIÓN INFORMAL

Las organizaciones informales podrían conceptuarse “como redes de alianzas o esferas de influencia que existen aunque no se hayan tomado en cuenta en el organigrama formal”.¹⁵

¹² STONER, James. *Administración*, México 1998.

¹³ LARROCCA Héctor. *Qué es Administración*, México 2001.

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

¹⁵ FRANKLIN Fincowsky Enrique Benjamín. *Organización y Métodos*, México 2002.

Dentro de la organización existen pequeños grupos formados por amistad, proximidad, tipo de trabajo, similitud de objetivos, etc. Los mismos no coinciden con los agrupamientos que se han establecido de manera formal. La imposición de una estructura formal y de canales formales de comunicación (incluso la mera posibilidad de un cambio en el grupo pequeño y en las relaciones informales), puede alterar gravemente la productividad y la cooperación.

Por estas razones las organizaciones deben tener en cuenta los arreglos informales, al dar vida a la organización formal se crea una organización informal dentro de ella. La realidad viva de una organización resulta de la interrelación entre la organización formal e informal.

2.3 DISEÑO ORGANIZACIONAL

El Diseño Organizacional "es el proceso de determinar la estructura y las relaciones de autoridad de una organización, este se lleva a cabo una vez que se ha establecido los objetivos y metas de la organización. Sirve de punto de referencia para el cumplimiento de las metas de la organización, se elige el diseño en función de las necesidades de la organización en un momento dado".¹⁶

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

En la práctica hay que encontrar el diseño organizacional adecuado, donde la función administrativa de la organización podría describirse mejor como reorganización.... hemos de recordar que la organización no es algo que se realiza de una sola vez. Diseñar y rediseñar las estructuras organizacionales es una actividad continua o, al menos

¹⁶ DURAN Arizaga Sergio, ZURITA Pérez Carola. *Diagnóstico y Diseño de Instrumento Organizacional para el Ejecutivo del Gobierno Municipal de La Paz – Trabajo Dirigido 2002.*

recurrente en virtud de la cual los gerentes tratan de adaptar la empresa a su situación cambiante.

2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional “es el resultado de normas y prescripciones sobre la manera en que se interrelacionan las unidades orgánicas y la manera en la que se desarrollan las actividades. Es una descripción ordenada de los principales cargos y unidades de la dependencia en función de sus relaciones de jerarquía, debe corresponder a su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades como a su nivel jerárquico de adscripción”.¹⁷

La estructura organizacional “esta constituida por los elementos de un sistema abierto en estado de equilibrio dinámico que presentan características de estabilidad en el tiempo y que sirven como base o soporte de los demás componentes del sistema. Dichos elementos son relativamente más estables dentro de un proceso de cambio e interacción continuos entre aquellos que integran el sistema”.¹⁸

“Organizar es un proceso gerencial permanente, los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar”.¹⁹

Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la **división de trabajo**.

Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como **departamentalización**.

Especificar quien depende de quien en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una **jerarquía** de la organización.

¹⁷ QUIROGA Leos Gustavo. *Organización y Métodos en la Administración Pública, México 1996.*

¹⁸ LARROCCA Héctor. *Qué es Administración, México 2001.*

¹⁹ STONER James. *Administración, México 1998.*

Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como **coordinación**.

2.4.1 DIVISIÓN DEL TRABAJO

Según James Stoner, la división del trabajo, es un proceso que se sigue para ubicar eficientemente las funciones o actividades entre las personas y las instancias organizacionales.

“Cuanto más se divide el trabajo designado cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia y destreza.”²⁰

2.4.1.1 DELEGACIÓN DE TAREAS

La delegación de tareas es una técnica para poder realizar mejor las actividades dentro de la organización. En realidad es un resultado de la división del trabajo al igual que especialización.

2.4.2 DEPARTAMENTALIZACIÓN

Se llama departamentalización “al agrupamiento de funciones dentro de la estructura de una organización. La selección final depende del tipo de actividad desarrollada, de sus objetivos finales y de las relaciones de cada departamento con las metas totales de la organización”.²¹

La departamentalización “no necesariamente importa algún grado adicional de descentralización, toda vez que lo que se produce es una asignación de tareas, y no una delegación de autoridad para la toma de decisiones, consiste en la asignación

²⁰ FRANKLIN Fincowsky Enrique Benjamín. *Organización y Métodos*, México 2002.

²¹ FRANKLIN Fincowsky Enrique Benjamín. *Organización y Métodos*, México 2002.

de tareas, agrupándolas en función de algún criterio de homogeneidad”.²²

La departamentalización “consiste en agrupar los puestos de trabajo en grupos homogéneos de acuerdo con ciertos criterios”.²³

Las partes integrantes de la estructura deben ser separadas, las que tengan una interacción intensa, deben estar cerca jerárquicamente.

Agrupar actividades relacionadas facilita la supervisión, por que disminuye la cantidad de conocimientos que el jefe de un departamento debe dominar a fin de supervisar eficientemente.

2.4.2.1 TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

Según Hilarion Lafuente Chávez define los siguientes tipos de departamentalización²⁴:

- **Departamentalización por funciones**

Se trata de agrupar las tareas de una organización de acuerdo a funciones básicas, sus funciones se pueden agrupar en tres departamentos: de comercialización, de administración y de producción.

- **Departamentalización por procesos**

Este es un modelo y esquema típico del departamento de producción. El proceso de producción es el que define la

²² LAROCCA Hector. *Que es Administración, México 2001.*

²³ STONER James. *Administración, México 1998.*

²⁴ LA FUENTE Chávez Hilarión, MONTES Camacho Niver. *Sistemas Contables, Bolivia 1998.*

departamentalización, puede seguir el orden del proceso o la disposición de los equipos.

- **Departamentalización por productos o servicios provistos por la organización**

Este modelo facilita y permite la coordinación de las actividades de la organización, permite organizar por centro de utilidades, controlar adecuadamente los costos y una mejor utilización de la tecnología.

- **Departamentalización por área geográfica**

Es aplicable en el caso de una empresa con sucursales, cuando las actividades de la empresa están dispersas, es una aplicación de la descentralización geográfica.

- **Departamentalización por tipo de cliente**

Se aplica especialmente en el área de comercialización, esta orientada al consumidor o usuario por eso se organiza en función del cliente.

- **Departamentalización por tiempo**

Este es un caso típico de las organizaciones donde el trabajo es por turnos en un mismo tipo de trabajo.

- **Departamentalización mixta**

Resulta de la combinación de distintos criterios, las alternativas de departamentalización pueden ser

consideradas como departamentalización: Principal, Intermedia y Mixta.

- **Departamentalización de asesoría o staff**

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

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

2.4.2.2 CRITERIOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

Algunos de los criterios más utilizados al departamentalizar son:²⁵

- **Proceso.** Se verifica agrupando todas las operaciones homogéneas dentro de un mismo departamento, lo cual constituye una consecuencia casi natural y esperable en primera instancia como resultado del proceso de división del trabajo;
- **Producto.** Independientemente de la característica de la tarea en cuanto a su homogeneidad, se

²⁵ LAROCCA Héctor. *Qué es Administración, México 2001.*

reúnen tareas y funciones teniendo en cuenta su contribución a algún tipo de producto o servicio en particular.

- **Geográfico.** Es un tipo de especialización que tiene en cuenta lo zonal;
- **Tipos de clientes.** Atiende a las particulares características de los mismos en su condición de mayoristas, minoristas, etc.
- **Negocio.** Agrupa sectores en función del negocio al que sirven.

De ninguna manera se puede considerar completa la enunciación anterior. Sólo se trata de un intento por referenciar los criterios más habitualmente utilizados a la hora de departamentalizar una organización.

2.4.2.3 ESPECIALIZACIÓN

El principio de especialización se encuentra en los conceptos de departamentalización, o sea, la división de una organización por medio de unidades especializadas que están destinadas a desempeñar funciones particulares o específicas.

Las personas localizadas en una instancia organizacional y la misma instancia tienden a especializarse, debido al hecho de que ambas realizan la misma tarea. La especialización tiende a reducir costos y es más eficiente, hay dos tipos de especialización que son:

- La especialización vertical ocurre cuando la organización detecta la necesidad de aumentar la calidad de la supervisión o jefatura. Se caracteriza por el aumento del número de niveles jerárquicos.
- La especialización horizontal ocurre cuando la organización detecta la necesidad de aumentar la eficiencia y de mejorar el trabajo. Se crea un mayor número de órganos especializados, cada cual en su tarea, en un mismo nivel jerárquico. Se constituye la especialización, que se conoce como departamentalización.

2.4.3 JERARQUIZACIÓN

“Cuanto más grande sea la organización, mayor tiende a ser el número de niveles jerárquicos de su estructura. La nivelación jerárquica representa, fundamentalmente, la especialización de la dirección, es decir, la distribución del volumen de autoridad y de responsabilidad en cada uno de los niveles de organización”.²⁶

En toda organización formal existe una jerarquía, que la divide de manera vertical en niveles o escalas de mando; eso otorga autoridad a las personas que se designan en los niveles superiores, para prever, organizar, ordenar, coordinar y controlar las actividades que realizan los que están en los niveles que les están subordinados.

La autoridad y la responsabilidad son acumulativas; esto significa que a medida que se asciende la pirámide organizacional, aumenta el volumen de autoridad y de responsabilidad del ocupante del cargo.

²⁶ LAROCCA Héctor. *Qué es Administración, México 2001.*

2.4.3.1 PRINCIPIOS DE JERARQUIZACIÓN

De acuerdo a las características de las organizaciones Hilarión Lafuente Chávez y Niver Montes Camacho, define los siguientes principios²⁷:

- **Autoridad**

Se define como el derecho que tiene un jefe para requerir que un subordinado realice una tarea para el logro de los objetivos de la organización, la autoridad puede ser delegada.

- **Delegación**

Es un proceso operativo y hace posible el funcionamiento de la organización, se refiere al proceso por medio del cual un jefe da a un subordinado la autoridad necesaria para realizar su tarea.

- **Responsabilidad**

La responsabilidad es el deber de un subordinado que tiene que cumplir con las tareas encomendadas, es una tarea subjetiva que es creada dentro de la persona cuando esta acepta la responsabilidad.

- **La unidad de mando**

Cada subordinando es responsable ante su superior. Este principio tiene un sentido clásico, donde un subordinado tendrá un solo jefe, y un

²⁷ LA FUENTE Chávez Hilarión, MONTES Camacho Niver. *Sistemas Contables, Bolivia 1998.*

sentido práctico, por la existencia de una autoridad final, que en caso de conflicto por la existencia de más de un jefe, ella tendría la facultad final para resolverlo.

- **El tramo de control**

Se refiere al número de unidades o personas que pueden controlar un jefe, determinando la aparición de niveles en la organización. Para que el control sea efectivo se debe buscar la mejor forma de dividir las tareas y responsabilidades.

- **La unidad de objetivos**

Cada uno de los subsistemas debe contribuir a que se alcancen los objetivos de la misma.

- **La eficiencia**

Se refiere a que los objetivos trazados por la organización deben ser cumplidos con el mínimo de consecuencias no deseadas y con costos mínimos.

- **Cadena de mando**

Es el conjunto interconectado de unidades o relaciones de dependencia. Cada titular de un puesto es responsable ante un superior.

Este principio se refiere a que debe existir una línea claramente establecida entre la autoridad final y entre cada una de las posiciones subordinadas en la estructura de la organización.

▪ Definición funcional

Se refiere a la clara relación a actividades que deben ser realizadas, el grado de delegación y las relaciones de autoridad establecidas.

Uno de los principios de jerarquización es la autoridad y que se define como el derecho que tiene una persona para tomar decisiones, impartir órdenes y hacer que éstas sean obedecidas con el fin de cumplir con su responsabilidad.

▪ Tipos de autoridad

- *Funciones de asesoramiento*

Autoridad de staff significa una función de apoyo, destinada a ayudar al ejecutor.

La mayoría de las relaciones de autoridad staff se caracterizan por las relaciones de autoridad de gerente a gerente, y existen muchos niveles administrativos en la estructura de la organización. El detentador de la autoridad staff comúnmente recibe el título de ejecutivo staff o funcionario staff.

- *Organización lineal y de staff*

Los ejecutivos de staff ejercen su propia autoridad para ayudar a los de línea que ordenen, a que se logre el cumplimiento del trabajo. Ser un ejecutivo de línea y uno de staff depende del tipo de autoridad que se posea; la



autoridad lineal designa al ejecutivo de línea, y la autoridad staff a ejecutivo de staff.

- *Autoridad staff asesora*

Este tipo de autoridad es especializada para los gerentes de línea. Un gerente asesor de staff estudia los problemas, ofrece sugerencias y prepara planes para el uso y la ayuda del gerente de línea.

Los miembros del staff están para ayudar recomendar para aclarar dudas. Con demasiada frecuencia se aprueba íntegramente el trabajo del staff pero no se pone en práctica.

2.4.4 COORDINACIÓN

La coordinación es asegurarse que la división del trabajo da buenos resultados.

Ordenar a las personas en cada puesto de trabajo

Ordenar los trabajos para que exista armonía entre las diversas actividades

El objetivo común de la organización muchas veces no es muy conocido por sus miembros, solo por la gerencia o parte ejecutiva, lo que sin lugar a dudas traerá serios problemas de toda índole

A medida que se desarrollan las organizaciones estas requerirán delegar la autoridad y establecer jerarquías



2.5 ORGANIGRAMAS

“El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, y de las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran”.²⁸

Un organigrama “es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”.²⁹

El macro organigrama nos muestra la estructura de la organización en forma global y sintética.

El micro organigrama nos muestra la estructura y composición de las diferentes áreas o funciones específicas de la organización.

2.5.1 PRINCIPIOS BÁSICOS

- **Continuidad**

En la estructura que se muestre debe existir continuidad, debe dejar una señalización para continuar con el esquema, los niveles de mayor jerarquía están arriba y los niveles de menor jerarquía abajo. Las líneas sirven para coordinar los diferentes niveles.

- **Coordinación**

Estas líneas nos indican la dependencia funcional de un nivel a otro jerárquicamente, debe existir unidad de esfuerzos y de ese modo definiremos la coordinación.

²⁸ FRANKLIN Fincowsky Enrique Benjamín. *Organización y Métodos*, México 2002.

²⁹ FRANKLIN Fincowsky Enrique Benjamín. *Organización de Empresas*, México 2001.



- **Autoridad**

La autoridad esta ligada con la **coordinación** es decir, que dichas líneas muestran la autoridad de un nivel a otro. Es la potestad de exigir la actividad de otros, para cada nivel de responsabilidad en la cúspide de la pirámide y por delegación va descendiendo para la base y esta organización debe ser sencilla.

- **Funcionalización**

La funcionalización nos indica que todo organigrama debe ser funcional, y para que sea funcional debe tener la supervisión en línea escalar que nos indica la supervisión de una autoridad superior, la graduación de deberes debe estar bajo el principio de cadena escalar.

2.5.2 DISEÑO DE LOS ORGANIGRAMAS

El diseño del organigrama y comprende tres partes:

Utilización de figuras. Se utilizan diferentes tamaños para representar las instancias de acuerdo con su importancia o al nivel jerárquico que ocupan. Es recomendable usar rectángulos del mismo tamaño. Éstas pueden ser de nivel Directivo, Medio o Supervisor, Operativo (sustantivos o adjetivos), de asesoría y desconcentrados.

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

En el mismo nivel jerárquico, se deben presentar primero las unidades sustantivas y a continuación las adjetivas o de apoyo. Luego, participación o secuencia de las actividades.

- Utilización de líneas. Las líneas se utilizan para representar los enlaces y relaciones que tienen las instancias organizacionales entre sí. Las más empleadas son las líneas de trazo recto, delgadas, uniformes, y el tipo de línea punteada.
- Colocación de las figuras en el organigrama. Se deben utilizar criterios para colocar de manera adecuada a cada instancia organizacional. Por ejemplo la asesoría se ubica inmediatamente después del director y ello no significa que tenga autoridad sobre las demás instancias.

2.5.3 RELACIONES ORGANIZACIONALES

- **Relación Lineal**

Es aquella en que la transmisión de la autoridad y responsabilidad correlativas a través de una sola línea, establece una relación de subordinación entre las diversas unidades que aparecen en el gráfico de la organización.

- **Relación de autoridad funcional**

Es aquella que representa la relación de mando especializado. Este tipo de autoridad se limita al método específico de ejecución de una actividad y puede existir en forma paralela a la autoridad lineal, o bien entre un órgano especializado en determinada función y los subordinados de otros jefes de línea.



- **Relación de asesoría**

Es aquella que representa los órganos que proporcionan información técnica a los de línea. Pueden elaborar una propuesta a un órgano superior, para que éste, a su vez, la gire con carácter de orden o mandato. Existen dos tipos de la relación de asesoría, la de asesoría interna, es decir la que proporcionan las unidades que forman parte de la estructura organizacional y la de asesoría externa, es la que suministran unidades asesoras que aunque no forman parte del gráfico, desempeñan sus funciones en forma independiente.

- **Relación de coordinación**

Este tipo de relación tiene por objeto interrelacionar las actividades que realizan diversas áreas de la organización. Puede existir entre unidades de un mismo nivel jerárquico, o bien entre el órgano central y las unidades técnico administrativas desconcentradas.

- **Relación con los órganos desconcentrados**

Este tipo de relación tiene por objeto representar a los órganos desconcentrados con que cuentan las dependencias, para la atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia.

2.6 SISTEMAS

Para Pozo Navarro "Un sistema es un conjunto organizado formando un todo, en el que cada una de sus partes está conjuntado a través de una ordenación lógica que encadena a sus actos con un fin común".

2.6.1 LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

En la organización el sistema sería la empresa y sus elementos, las diferentes unidades que la constituyen y su objetivo el de producir unidades.

2.6.2 TIPOS DE SISTEMAS

2.6.2.1 SISTEMAS ABIERTO

A un sistema se le considera abierto si interactúa con su ambiente o su entorno.³⁰

2.6.2.2 SISTEMA CERRADO

A un sistema se le considera cerrado si no interactúa con su ambiente o su entorno.³¹

2.7 MANUALES ADMINISTRATIVOS

Para explicar en que consiste un manual es conveniente analizar la opinión de algunos autores a fin de contar con una idea más amplia que permita aclarar estos conceptos.

El manual es una guía que debe regirse una institución así como las personas que las integrantes del sistema. Los manuales “son herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas, financieras y operativas, estos manuales se constituyen en un instrumento de comunicación”.³²

Los manuales administrativos “son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en

³⁰ STONER James. *Administración, México 1998.*

³¹ STONER James. *Administración, México 1998.*

³² LAFUENTE Chávez Hilarión, MONTES Camacho Niver. *Sistemas Contables, Bolivia 1998.*

forma ordenada y sistemática información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”.³³

Para Agustín Reyes Ponce un manual es un folleto, libro, carpeta, en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa.

2.7.1 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES

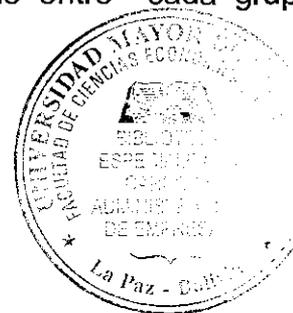
Los manuales se clasifican en:³⁴

2.7.1.1 POR SU CONTENIDO

Por su contenido, manuales de: Organización, Políticas, Procedimientos, Contenido múltiple y de servicios al público. Por ejemplo, el manual de organización contiene información detallada referente al directorio, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y funciones de las instancias organizacionales, así como la descripción de puestos.

2.7.1.2 POR SU FUNCIÓN

Por su función específica, manuales de: Ventas, Producción, Finanzas, Personal, Otras funciones. Por ejemplo los manuales de operación financiera, en los



³³ FRANKLIN Fincowsky Enrique Benjamín. *Organización y Métodos*, México 2002.

³⁴ QUIROGA Leos Gustavo. *Organización y Métodos en la Administración Pública México*, 1996.

que se establecen instrucciones específicas sobre el manejo de los recursos y su registro.

2.7.1.3 POR SU APLICACIÓN

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

2.8 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

El **Manual de Organización** “es el conjunto de normas que rige y establece las relaciones entre los miembros de la organización. Cumple la función de integrar a cada uno de los miembros de la organización. Estos permiten obtener índices de eficiencia, y productividad empresarial”.³⁵

El **Manual de Organización** “expone con detalle la estructura de la organización y señala los puestos y la relación existente entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad, responsabilidad, y las funciones de las instancias de la empresa”.³⁶

Los manuales de organización permiten conocer la situación de la empresa comparando la norma con la realidad y elaborando tipos.

La calidad de un manual de organización, depende mucho del carácter de departamentalización y de la consecuente delegación de funciones y autoridad necesaria para desarrollar en forma eficiente los cargos desempeñados.

³⁵ LAFUENTE Chávez Hilarión, *MONTES Camacho Niver Sistemas Contables, Bolivia 1998.*

³⁶ QUIROGA Leos Gustavo *Organización y Métodos en la Administración Pública México, 1996.*

El **Manual de Funciones** “es el complemento escrito del organigrama y junto con él forma parte del manual de organización; debe decir de un puesto de trabajo”.³⁷

El **Manual de Funciones** “es un elemento de la organización administrativa que permite asignar funciones generales y específicas a cada cargo de la estructura”³⁸.

Constituye un instrumento para el análisis de estructuras de organización pues proporciona una definición precisa de lo que debe hacerse en cada instancia organizacional. Es una relación de lo que hace una persona o una instancia, mediante la aplicación del principio de división del trabajo.

2.8.1 CONTENIDO DEL MANUAL

Para Benjamín Franklin, el manual de organización deberá contener los siguientes elementos:³⁹

- Identificación

Debe incluir los siguientes datos

- Logotipo de la Organización
- Nombre oficial de la Organización
- Título y extensión (general o específico)
- Número de revisión
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización

³⁷ LAROCCA Hector. *Qué es Administración*, México 2001.

³⁸ LAFUENTE Chávez Hilarión, MONTES Camacho Niver. *Sistemas Contables*, Bolivia 1998.

³⁹ FRANKLIN Fincowsky Enrique Benjamín. *Organización de Empresas*, México 2001.

- Clave de la forma: en primer lugar las siglas de la Organización, en segundo las siglas de la unidad Administrativa, donde se utiliza la forma y el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

- Índice y/o contenido

Es la relación de los capítulos o los apartados que constituyen el cuerpo del documento.

- Prólogo y/o introducción

Sección donde se explica qué es el manual, estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener un mensaje de la Máxima Autoridad.

- Antecedentes históricos

Es la descripción de la génesis de la Organización o del área en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.

- Legislación o base legal

Contiene la lista de los títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la Organización de los cuales derivan sus atribuciones o facultades.



- **Atribuciones**

Es la transcripción completa y textual de las facultades conferidas a la Organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan sus actividades.

- **Estructura orgánica**

Es la descripción ordenada de las unidades administrativas de una Organización en función de sus relaciones de jerarquía. Corresponde con la representación gráfica en el Organigrama. Además es conveniente codificarla de forma que sea posible visualizar los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

- **Organigrama**

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

- **Funciones**

Es la especificación de las unidades inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la Organización. Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- Los títulos de las unidades deben corresponder a los utilizados en la estructura orgánica.

- Que sigan el orden establecido en la estructura.
- Que la redacción se inicie con un verbo en tiempo infinitivo

- Descripción de puestos

Reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, el cual incluye la siguiente información:

- Identificación del puesto (nombre, ubicación y ámbito de aplicación)
- Relaciones de autoridad, donde se indican puestos, facultades de decisión, así como relaciones de línea y asesoría.
- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades o deberes
- Relación de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la Organización, como las que deba establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

- Directorio

Es el documento en el cual constan los nombres y cargos de las personas comprendidas en el manual.

Por necesidades del servicio se puede adicionar teléfonos y horarios de atención. La dirección de las instalaciones se

incluye cuando la organización cuenta con otras oficinas o representaciones o forme parte de un grupo o sector.

Los manuales generales contienen el tipo de información hasta el nivel jerárquico de Director General, en tanto que los específicos se establecen de acuerdo a la amplitud de su estructura y/o requerimientos particulares.

MARCO LEGAL INSTITUCIONAL

CAPITULO III

MARCO LEGAL INSTITUCIONAL

Para llevar a cabo el presente trabajo es necesario tomar en cuenta un conjunto de elementos normativos legales, los cuales respalden la realización del mismo, sintetizando los puntos más importantes relacionados con el Banco de Sangre de Referencia Departamental de La Paz, a continuación se detallará los documentos en los cuales se rige la institución sujeta de estudio:

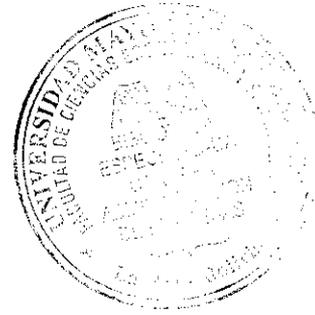
3.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO LEY 2410

La Constitución Política del Estado en su tercera parte - Regímenes Especiales en el título sexto Régimen Municipal y en sus artículos 200 al 206, establece que el Gobierno y la Administración de los Municipios están a cargo de los Gobiernos Municipales donde el Concejo Municipal tiene potestad normativa y fiscalizadora y una ley expresa determina la organización y atribuciones del Gobierno Municipal.

El Banco de Sangre de Referencia Departamental de La Paz rige sus actividades en aplicación de la Constitución Política del Estado, en su artículo 7 menciona que los ciudadanos bolivianos tienen derecho a la vida, salud y seguridad. El artículo 158 determina la obligación del Estado de defender el capital humano protegiendo la salud de la población en general.

3.2 LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES LEY 1178

Ley de Administración y Control Gubernamentales (Ley 1178) del 20 de Julio de 1990, regula y controla la captación y uso eficaz y eficiente de los recursos públicos, con la finalidad de lograr que todo servidor público asuma plena responsabilidad de sus actos.



En la Ley 1178 los sistemas que se regulan son:

- Para Programar y Organizar las Actividades
 - Programación de Operaciones
 - Organización Administrativa
 - Presupuesto
- Para Ejecutar las Actividades Programadas
 - Administración de Personal
 - Administración de Bienes y Servicios
 - Tesorería y Crédito Público
 - Contabilidad Integrada
- Para Controlar la Gestión del Sector Público
 - Control Gubernamental, Integrada por el Control Interno y el Control Externo Posterior

El Sistema de Organización Administrativa (SOA) tiene por objeto optimizar la Estructura Organizacional de la Institución reorientándola para prestar un mejor servicio a los usuarios, a través del Análisis, Rediseño e Implantación del Rediseño Organizacional.

3.3 LEY DE PARTICIPACIÓN POPULAR LEY 1551

La Ley de Participación Popular (Ley 1551) del 20 de Abril de 1994, reconoce, promueve y consolida el proceso de participación popular. Amplia competencias e incrementa recursos en favor del Gobierno Municipal y transfiere infraestructura física al Banco de Sangre de Referencia Departamental de La Paz.

3.4 LEY DE DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA LEY 1654

La Ley de Descentralización Administrativa (Ley 1654) del 1ro. De Diciembre de 1995, en el marco de la Constitución Política del Estado regula el Régimen de Descentralización Administrativa del Poder Ejecutivo a nivel departamental, mejorando y fortaleciendo la eficacia y la eficiencia en la prestación de servicios de salud en forma directa y cercana a la población, este el caso del Servicio Departamental de Salud (SEDES) el cual administra, supervisa y controla los recursos humanos y las partidas presupuestarias asignadas al funcionamiento de los servicios de salud para el Banco de Sangre de Referencia Departamental de La Paz.

3.5 LA LEY DE MEDICINA TRANSFUSIONAL Y BANCOS DE SANGRE LEY 1687

La Ley de Medicina Transfusional y Bancos de Sangre (Ley 1687) del 24 de Marzo de 1996, y su Reglamentario D.S. 24547 reconoce la especialidad en el país de la Medicina Transfusional y Bancos de Sangre en lo normativo y control de calidad, así como centro de Referencia Departamental de La Paz en lo operativo por el carácter descentralizado de la ley.

3.6 EL REGLAMENTO GENERAL DE HOSPITALES R.M. 049/97

El Reglamento General de Hospitales R.M. 049/97 establece principios, reglas y normas administrativas de carácter general para el funcionamiento del Banco de Sangre de Referencia Departamental de La Paz.

3.7 LEY DE MUNICIPALIDADES LEY 2028

La Ley de Municipalidades (Ley 2028) del 28 de octubre de 1999, regula el Régimen Municipal, el Gobierno y la Administración del Municipio que

se ejerce por el Gobierno Municipal, contribuye a la satisfacción de las necesidades colectivas, supervisa de acuerdo a normas y reglamentos, el desempeño de autoridades, personal docente, médico y paramédico del sector de salud de su jurisdicción.

3.8 LEY DEL DIÁLOGO NACIONAL LEY 2235

La Ley del Diálogo Nacional del 31 de julio de 2001 tiene por objeto establecer los lineamientos básicos para la gestión de la estrategia de reducción de la pobreza. Es de cumplimiento obligatorio para todos los órganos públicos de la administración central y departamental, instituciones públicas, descentralizadas y gobiernos municipales.

Los recursos del programa ampliado del alivio a la deuda constituye el Fondo Solidario Municipal para la educación escolar y la salud pública.

3.9 LA REGULACIÓN DE LA RED DE SERVICIOS DE MEDICINA TRANSFUCIONAL R.M. 0339

La Regulación de la Red de Servicios de Medicina Transfusional R.M. 0339 del 25 de junio del 2002, asigna a los bancos de sangre el estatus del Banco de Sangre de Referencia Departamental desconcentrado del SEDES.

3.10 RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 345

La Resolución Ministerial N° 345 del 26 de junio del 2002, crea el "Programa Nacional de Sangre", como unidad rectora y coordinadora encargada de aplicar la política nacional para garantizar sangre segura, oportuna y accesible en beneficio de la población.

3.11 LEY DEL SEGURO UNIVERSAL MATERNO INFANTIL LEY 2426

La Ley del Seguro Universal Materno Infantil (Ley 2426) del 21 de Noviembre del 2002, otorga prestaciones de Salud a corto plazo en forma

gratuita a mujeres embarazadas a inicio de gestación, hasta 6 meses posterior al parto y a niños (as) desde su nacimiento hasta los 5 años de edad.

3.12 RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA 028/02

El SEDES La Paz, mediante Resolución Administrativa 028 del 20 de junio del 2002 independiza el Banco de Sangre del Hospital de Clínicas del Complejo Hospitalario de Miraflores como Banco de Sangre de Referencia Departamental de La Paz y como ente descentralizado, autónomo que pasa a formar parte de la red pública de servicios de salud del Municipio de La Paz.

DIAGNÓSTICO

CAPITULO IV

DIAGNÓSTICO



4.1 ANTECEDENTES

Para efectuar el diagnóstico organizacional del Banco de Sangre de Referencia Departamental de La Paz, previamente se consideró la necesidad de definir los propósitos y fines del mismo, los factores de análisis, las fuentes de estudio y las técnicas de recopilación de información.

Es necesario mencionar que el Banco de Sangre no cuenta con un Manual de Organización y Funciones (MOF); razón que motiva el análisis y diagnóstico del presente documento, con el fin de mejorar la gestión y los servicios de salud.

4.2 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

4.2.1 OBJETIVO GENERAL

Conocer la situación actual y los hechos reales del Banco de Sangre, tomando en cuenta las condiciones de la estructura organizacional, el funcionamiento de unidades, de tal manera que se pueda elaborar un Manual de Organización y Funciones para esta institución.

4.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- Reunir información verás en el proceso de diagnóstico, la cual servirá de base para una adecuada formulación de la propuesta.

- Conocer la estructura organizacional.
- Determinar las relaciones de autoridad existentes.
- Verificar la existencia de un Manual de Organización y Funciones.

4.3 ANALISIS ORGANIZACIONAL

4.3.1 METODOLOGÍA ESPECÍFICA

Con relación a la recopilación de datos, las técnicas que permitieron alcanzar los objetivos de la investigación son:

4.3.1.1 FUENTE PRIMARIA

Los primeros datos provienen de la información que posee el Banco de Sangre y se recopilan directamente en la información, estos son datos de primera mano.

4.3.1.2 FUENTE SECUNDARIA

Los datos que se obtuvieron fuera de la institución mediante libros, publicaciones, leyes, normas y datos bibliográficos.

4.3.1.3 LA OBSERVACIÓN

La observación de las actividades que realizan los funcionarios del Banco de Sangre mediante el trabajo de campo.

4.3.1.4 EL CENSO

Se toman en cuenta a los funcionarios del Banco de Sangre en los niveles ejecutivo y operativo, con excepción de los camilleros, auxiliares y estudiantes.

4.3.1.5 LA ENTREVISTA

La mayoría fueron entrevistas con jefes de departamento y con los miembros de sus unidades, con el propósito de obtener información que sea completa y precisa.

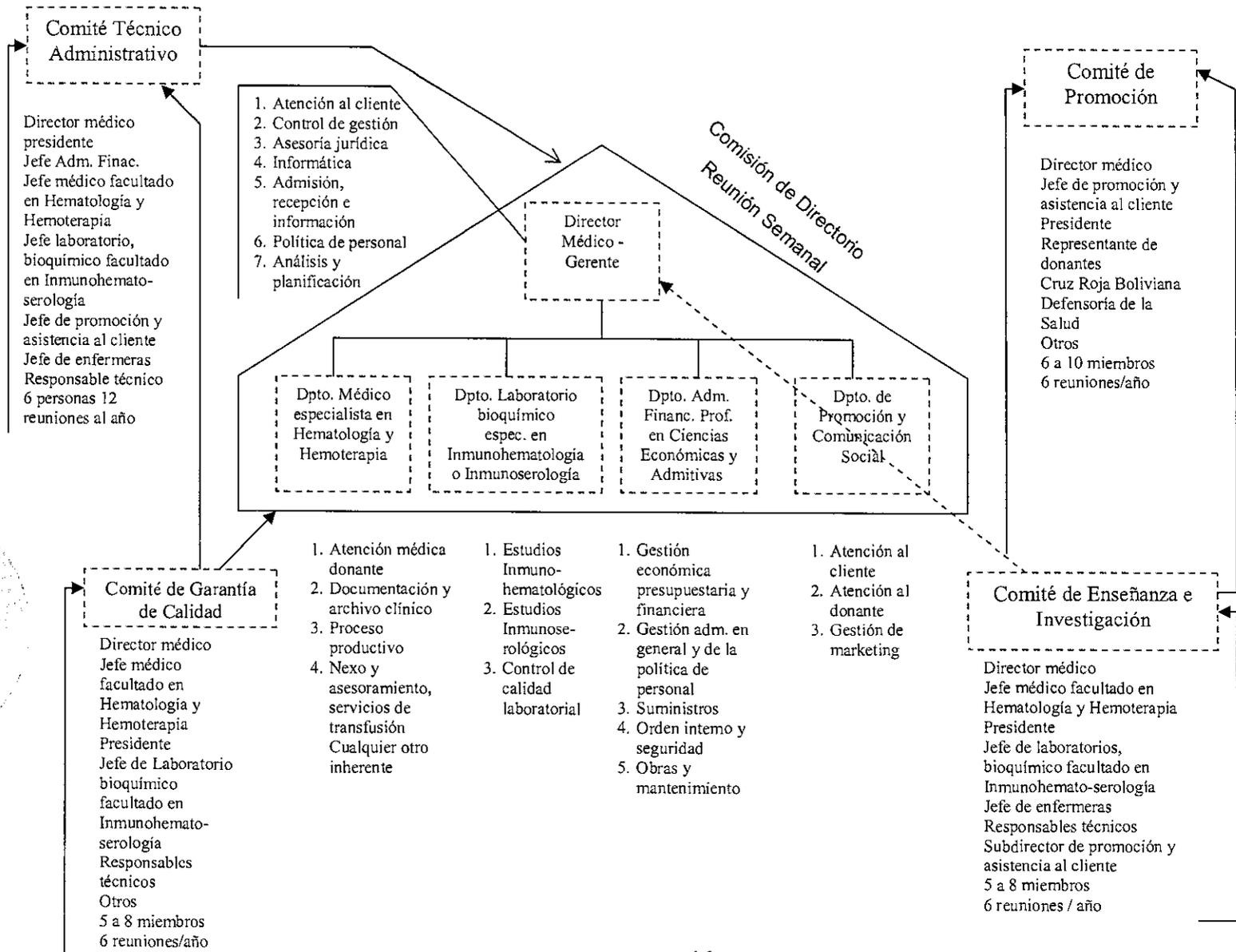
4.3.2 DISEÑO DE INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS

Para poder recopilar información fidedigna, referente al diagnóstico del Banco de Sangre se hace necesario efectuar un cuestionario de 15 preguntas cada una con el objetivo que persigue (Anexo 1 y 2).

4.3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL VIGENTE

BANCO DE SANGRE DE REFERENCIA DEPARTAMENTAL DE LA PAZ

ORGANIGRAMA VIGENTE



4.3.4 ANALISIS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la Estructura Orgánica vigente del Banco de Sangre lleva el título de ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL y relaciona el perfil de los responsables de las instancias y el número de sus integrantes, no muestra niveles jerárquicos y no muestra un nivel normativo fiscalizador que es el Directorio, presenta dos grandes áreas, la Administrativa Financiera y la Técnica Sustantiva o Médica.

Analizada la Estructura Organizacional de la institución sujeta de estudio, se detalla a continuación aspectos que se consideraron importantes:

Directorio

En la Estructura Orgánica Vigente – febrero 2003 se observa que no muestra un Nivel Normativo y/o Fiscalizador, pero existe y está conformado por un representante del Gobierno Municipal de La Paz, el Director Departamental de Salud o su delegado, un representante del Comité de Vigilancia, los representantes de cada una de las siete unidades hospitalarias que componen el Complejo Hospitalario Miraflores (CHM), y su representante, el Decano de la Facultad de Medicina, todos ellos con derecho a voz y voto.

Éste pseudo Directorio depende del Directorio Local de Salud (DILOS) del Municipio de La Paz, que constituye la máxima autoridad en la gestión compartida con participación popular en salud, para el cumplimiento de la política nacional de salud.

Este Directorio constituye un caso SUI GENERIS por que la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) al pertenecer a un nivel



ejecutivo no puede ser normativo a la vez, vale decir juez y parte.

Todo Directorio deberá fiscalizar a la Máxima Autoridad Ejecutiva con el apoyo de dos instancias de asesoramiento que son Auditoría Interna y Asesoría Legal, las cuales no existen en el Banco de Sangre.

Director

En este nivel se encuentra a la Máxima Autoridad Ejecutiva del Banco de Sangre y de acuerdo a su Estructura Orgánica, asume y centraliza demasiadas responsabilidades, manteniendo una plena relación activa con todas y cada una de las actividades de las unidades dependientes, tales como la Atención al Cliente, Control de Gestión, Asesoría Jurídica, Informática, Admisión y Recepción de Información, Política de Personal, Análisis y Planificación. La máxima autoridad ejecutiva tiene un memorando mediante ítem asignado por el SEDES, bajo el cargo de **Director** del Banco de Sangre de Referencia Departamental.

Unidades de Asesoramiento y/o Apoyo

En el Nivel de Apoyo tenemos a cuatro Comités de carácter temporal que apoyan a la toma de decisiones en las dos grandes áreas, Administrativo Financiero y Técnico Sustantivo o Médico.

La parte Administrativa Financiera, comprende al Comité Técnico Administrativo que realiza actividades de apoyo médico con resoluciones administrativas que facilitan la toma de decisiones, en la estructura orgánica lleva el denominativo de Consejo, muestra la cantidad de integrantes y el número de reuniones al año.

La parte Técnica Sustantiva o Médica comprende otros comités, tales como el Comité de Promoción que realiza el apoyo a las campañas y mercadeo social de clientes fidelizados de donación altruista y convenios interinstitucionales, en la Estructura Orgánica lleva el denominativo de Comité de Promoción y tan sólo muestra el número de integrantes y de reuniones al año.

El Comité de Garantía de Calidad ayuda a elevar el rendimiento y calidad de la gestión, mantiene entre cinco a ocho integrantes durante seis reuniones anuales.

El Comité de Enseñanza e Investigación ayuda con opiniones especializadas de acuerdo a leyes y reglamentos vigentes en materia de salud, al igual que los otros tres Comités solo muestra el número de integrantes y de reuniones al año.

Existe una instancia organizacional encargada de los Sistemas, el responsable es designado mediante ítem asignado por el SEDES, bajo el cargo de **Jefe** de la Unidad de Informática.

En el nivel de Asesoramiento no existe personal que realice dicha actividad, de acuerdo a la Estructura Orgánica presentada en el POA 2003 la Máxima Autoridad Ejecutiva realiza funciones de Asesoría Legal o apoyo jurídico legal del Banco de Sangre.

En el mismo nivel, Auditoría Interna no figura en la Estructura Organizacional y las funciones de control interno posterior, así como el apoyo y revisión de los estados financieros y sus procedimientos serán realizados a sugerencia y petición de la MAE.

No existe una instancia organizacional responsable de la Planificación, siendo ésta una atribución más de la Máxima Autoridad Ejecutiva.

No existe una instancia Organizacional responsable de la Comunicación Social, el Organigrama vigente muestra a su responsable bajo el cargo de Comunicador Social, lo que presume no solo la relación, sino la unión al Departamento de Promoción.

Nivel Operativo

El Organigrama vigente presenta cuatro departamentos para sus dos grandes áreas Administrativa y/o Financiera y Técnica Sustantiva o Médica.

La parte Administrativa y/o Financiera está representada por el Departamento Administrativo y/o Financiero el cual tiene un responsable bajo el cargo de **Administrador** del Banco de Sangre, en esta instancia recae la responsabilidad por los cinco sistemas que establece la Ley de Administración y Control Gubernamentales (Ley 1178), los mismos que no están representados en el organigrama vigente.

Se ejecuta el Sistema de Administración de Personal (SAP), a través de la denominación mediante ítem asignado por el SEDES, bajo el cargo de **Jefe** de Administración de Recursos Humanos.

Se ejecuta el Sistema de Administración de Bienes y/o Servicios (SABS) a través de la denominación de **Responsable** de los Bienes y Suministros, esta misma persona es responsable del sistema anterior.

Se ejecutan los sistemas de Tesorería, Presupuestos y Contabilidad Integrada, a través de un responsable mediante ítem asignado por el SEDES, bajo el cargo de **Jefe** de Contabilidad y Tesorería.

La actividad propia del Banco de Sangre, se refleja a través de la parte Técnica Sustantiva o Médica y sus tres departamentos son:

El Departamento Médico cuenta con un responsable de la atención al cliente, donante, tamisaje clínico, extracción, separación, almacenamiento y distribución de hemocomponentes, asistencia clínica especializada en hematología y hemoterapia, verificación de la calidad en todos los procesos internos y coordinación operativa con los servicios de transfusión, realiza actividades de atención a los donantes, documentación y archivo, proceso productivo, asesoramiento en servicios de transfusión y otros inherentes al cargo. Esta responsable no es designada formalmente a través de un ítem como jefa de esta instancia organizacional, tan sólo como médico especialista en el Banco de Sangre.

El Departamento de Laboratorio tiene una responsable que no está designada formalmente a través de un ítem como jefa de esta instancia organizacional, tan sólo como bioquímica del Banco de Sangre. Esta instancia realiza actividades de especialización en inmunohematología, de tamisaje inmunoserológico e inmunohematológico, estudios inmunohematológicos e inmunoserológicos, vigila, controla y verifica la calidad de los procesos y procedimientos del pretamisaje prelaboratorial y su fraccionamiento.

El Departamento de Promoción tiene una responsable que también actúa como secretaria de la MAE y su designación es tan sólo verbal y su memorando sólo delimita su actividad de secretaria. Esta instancia está encargada del mercadeo social para el reclutamiento, selección, fidelización y registro de donantes y actividades relacionadas a la gestión de marketing.

PROPUESTA

CAPITULO V

PROPUESTA



5.1 INTRODUCCIÓN

La importancia que representa el diseño de la estructura organizacional para cualquier tipo de entidad; ya sean éstas privadas o entidades públicas, radica fundamentalmente en la dependencia para el logro de los objetivos con la mayor eficiencia y eficacia, es así que en las entidades de salud en particular para el Banco de Sangre de Referencia Departamental de La Paz, se propone el Manual de Organización y Funciones, que de alguna manera coadyuve al mejoramiento de los resultados de gestión y por ende al mejoramiento de la institución como tal. Se considera que el presente trabajo servirá a las autoridades y funcionarios de la mencionada institución y así cumplir con la misión del Gobierno Municipal de La Paz.

El Manual de Organización y Funciones es un instrumento organizacional, una herramienta de gestión administrativa orientada al desarrollo de las actividades, con eficiencia en la toma de decisiones correctas y operativas en las áreas de sus competencias en pos de cumplir la misión y objetivos del Banco de Sangre.

5.2. OBJETIVOS

5.2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaboración del Manual de Organización y Funciones

5.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Sugerir una nueva asignación de nombre a instancias organizacionales

- Regularización de memorandos de asignación
- Proporcionar una nueva estructura organizacional
- Identificar claramente las funciones y responsabilidades para cada instancia organizacional.

5.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL

Para la readequación de la Estructura Organizacional del Banco de Sangre, se ratificará o consolidará dos grandes áreas que son la Administrativa y/o Financiera y la Técnica Sustantiva o Médica.

Para un mejor entendimiento el término de Unidades Organizacionales se denomina Instancia Organizacional.

Según Enrique Franklin F. en su libro de Organización y Métodos (página 174) determina que el nivel operativo incluye a unidades administrativas que dependen de cada departamento con el nombre de División u Oficinas del cual dependen a la vez las secciones.

- Departamento
- División
- Sección

Es importante aclarar que para la parte Técnica – Sustantiva y en base al Reglamento General de Hospitales se toma en cuenta:

- Departamento
- División
- Unidad
- Sección

Parte Técnica Sustantiva exclusivamente.

De acuerdo al relevamiento de información realizado en el Banco de Sangre, el número de atribuciones propuesto para el diseño Organizacional son hasta de 15 para cada instancia organizacional.

Si bien la Norma Básica habla de tres niveles jerárquicos, Normativo, Ejecutivo y Operativo, en el presente trabajo se propone cinco niveles jerárquicos estructurales que de una u otra forma responden a la realidad de la Institución, los cuales son:

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

En el Sistema de Organización Administrativa (SOA) se definen y ajustan las atribuciones mediante al Análisis, Diseño e Implantación de la Estructura Organizacional más adecuada para llevar a cabo la gestión.

ENFOQUE SISTEMICO

El enfoque sistémico para el Banco de Sangre nos permite describir las relaciones existentes entre los sistemas que establece la Ley 1178 en tal sentido el Manual de Organización y Funciones permite una estrecha relación entre los sistemas que la componen.

Para llevar adelante una eficiente gestión administrativa, el Manual de Organización y Funciones establece que la elaboración y ejecución del Programa de Operaciones Anual será la base para formular el presupuesto de la gestión, de esta manera existe una estrecha relación con la División de Presupuestos, también la asignación de recursos

financieros se efectuará en función de la estimación de recursos físicos contenidos en el mencionado Programa de Operaciones Anual; esta relación se basa en la política de desarrollo organizacional y en el contenido del Programa de Operaciones Anual, que definirá la estructura organizacional.

En función de los objetivos de gestión y de la Programación de Operaciones propuesta dentro del Manual de Organización y Funciones, se identificarán las necesidades del Banco de Sangre de acuerdo con los lineamientos del Sistema de Organización Administrativa (SOA), el cual guarda estrecha relación con el Sistema de Administración de Personal (SP) que proporcionará el marco en el cual se atenderán las demandas de personal contempladas en el Programa de Operaciones Anual, y en base a la programación de Recursos Humanos contemplados en este Programa que está de acuerdo con los lineamientos establecidos en el Sistema de Administración de Personal (SP).

La relación existente entre el Programa de Operaciones Anual y el Sistema de Bienes y/o Servicios de cada área funcional considerará la calidad y cantidad de estos bienes físicos para el logro de objetivos de gestión. Esta demanda de recursos será establecida a través de los ya mencionados POA's de cada área funcional y será analizada por la Dirección (ésta es una de las grandes atribuciones de la Máxima Autoridad Ejecutiva, contempladas en el Manual de Organización y Funciones).

El Sistema de Contabilidad Integrada registrará todas las transacciones resultantes de la ejecución de las operaciones y proporcionará información en forma oportuna para el seguimiento y evaluación de la ejecución del Programa de Operaciones.



Nivel Normativo y/o Fiscalizador

Este nivel debe contar con un Directorio, del cual no debe ni puede ser parte la Máxima Autoridad Ejecutiva del Banco de Sangre, su conformación será como sigue: Gobierno Municipal de La Paz, Representante del Servicio Departamental de Salud, Representante del Comité de Vigilancia, y Representante de la Universidad Mayor de San Andrés.

Para una eficiente Fiscalización a la Máxima Autoridad Ejecutiva el Directorio requiere de dos instancias de asesoramiento que son Auditoría Interna y Asesoría Legal.

La Dirección Local de Salud (DILOS) constituye la máxima autoridad local en materia de salud y de gestión compartida con la participación popular, para el cumplimiento de la Política Nacional de Salud y Bancos de Sangre, así como su aplicación de los programas priorizados por el Municipio.⁴⁰

Nivel Ejecutivo

La Máxima Autoridad Ejecutiva debe asumir la responsabilidad por la implantación y administración de los ocho sistemas que establece la Ley 1178, no puede ser parte del Directorio, es corresponsable junto al Jefe del Departamento Administrativo y Financiero, del Sistema de Programación de Operaciones, Sistema de Organización Administrativa, de la conducción y patrimonio del Banco de Sangre, manteniendo una plena relación activa en todas y cada una de las actividades de las unidades dependientes; traduciendo los objetivos y planes estratégicos.

⁴⁰ Seguro Universal Materno Infantil (SUMI).

Nivel de Asesoramiento

Para una mejor gestión del Banco de Sangre, se propone la institucionalización de dos instancias de asesoramiento a la máxima autoridad ejecutiva:

La Asesoría Legal como propuesta debe regular los actos administrativos y jurídicos y Auditoría Interna (control post operativa). Ambos con el fin de asesorar a la Máxima Autoridad Ejecutiva para una gestión eficiente. Para este efecto se elaboraron los manuales para cada una de estas instancias Asesoría Legal y Auditoría Interna.

Nivel de Apoyo

Este nivel es de carácter estratégico, de apoyo transversal a todo el nivel operativo y a la Máxima Autoridad Ejecutiva.

Para la readecuación se identificaron las instancias que realmente son de apoyo Administrativo y/o Financiero y Técnico Sustantivo o Médico. Por ello se propone una readecuación a este nivel y la creación de las siguientes instancias:

- La Unidad de Planificación, que apoya estratégicamente, consolidando normas y procedimientos de cumplimiento general de orden político, técnico- administrativo.
- La Unidad de Sistemas que ofrece la información relevante y oportuna, se ocupa de la base de datos, el relevamiento y procesamiento computarizado de la información oportuna para la prestación de sangre segura, además de realizar el soporte técnico de los sistemas de carácter informático para normar y reglamentar la operatividad de los sistemas informáticos automatizados.

El Reglamento General de Hospitales establece siete Comités para las entidades pertenecientes al CHM, de acuerdo a la naturaleza del Banco de Sangre se presentan los siguientes Comités tanto en la parte Administrativa Financiera y la Técnica Sustantiva:

- El Comité Técnico Administrativo de Apoyo Médico con resoluciones administrativas que facilitan la toma de decisiones.
- El Comité de Promoción de Carácter Temporal, que apoyan a la toma de decisiones.
- El Comité de Control de Calidad, que ayuda a elevar el rendimiento y calidad de la gestión.
- El Comité de Enseñanza e Investigación desarrolla actividades académico científicas y de investigación en todas las áreas y disciplinas en las cuales incursionan las actividades el Banco de Sangre, ayuda con opiniones especializadas basadas en leyes y reglamentos vigentes en materia de salud y bancos de sangre.

Nivel Operativo

Se ratifican a los cuatro departamentos existentes. El Departamento Administrativo/Financiero para el área Administrativa y/o Financiera, el Departamento Médico, el Departamento de Laboratorio y el Departamento de Promoción y Comunicación Social para el área Técnica Sustantiva.

El Departamento Administrativo y Financiero mantendrá en su Estructura Orgánica a los funcionarios que realicen y lleven a cabalidad los cinco sistemas establecidos en la Ley 1178.

Se ejecuta el Sistema de Administración de Personal (SAP) y se readecua esta instancia como Unidad de Administración de Personal que administrará los 5 subsistemas que conforman el mismo. Para este efecto

se elaboraron todos los manuales que corresponden a este sistema y sus subsistemas.

Se ejecuta el Sistema de Administración de Bienes y/o Servicios (SABS), y se readecua la instancia organizacional a Unidad de Administración de Bienes y/o Servicios, que administrará los tres subsistemas que lo conforman, en este último caso también se elaboraron los manuales respectivos.

Para cumplir con la administración del Sistema de Presupuesto se readecua la instancia organizacional como Unidad de Presupuesto, y a su vez tendrá a su cargo las atribuciones correspondientes a los tres subsistemas establecidos por la Ley 1178.

Para cumplir con la administración del Sistema de Tesorería se readecua la instancia organizacional como Unidad de Tesorería, que a su vez tendrá a su cargo otras atribuciones correspondientes a los dos subsistemas establecidos por la Ley 1178.

Para cumplir con la administración del Sistema de Contabilidad Integrada se readecua la instancia organizacional como Unidad de Contabilidad Integrada, tendrá a su cargo las atribuciones correspondientes a los tres subsistemas establecidos por la Ley 1178.

La ejecución de cada uno de los sistemas se realizará a través de un **jefe encargado** que deberá ser designado formalmente.

En este nivel se presenta a los Servicios Generales, y al no reflejarse en la Estructura Orgánica Vigente, dependerá directamente del Departamento Administrativo Financiero.

El área Técnico Sustantivo está conformada por tres instancias organizacionales que son la esencia del Banco de Sangre, éstas son netamente operativas, implica al Departamento Médico responsable de actividades de atención a los donantes, documentación y archivo, proceso

productivo, asesoramiento en servicios de transfusión y otros inherentes al cargo.

El Departamento de Laboratorio, responsable de los estudios de tamisaje inmunohematológicos e inmunoserológicos y de control de calidad, óptimas prácticas de laboratorio, fraccionamiento y almacenamiento de unidades de sangre.

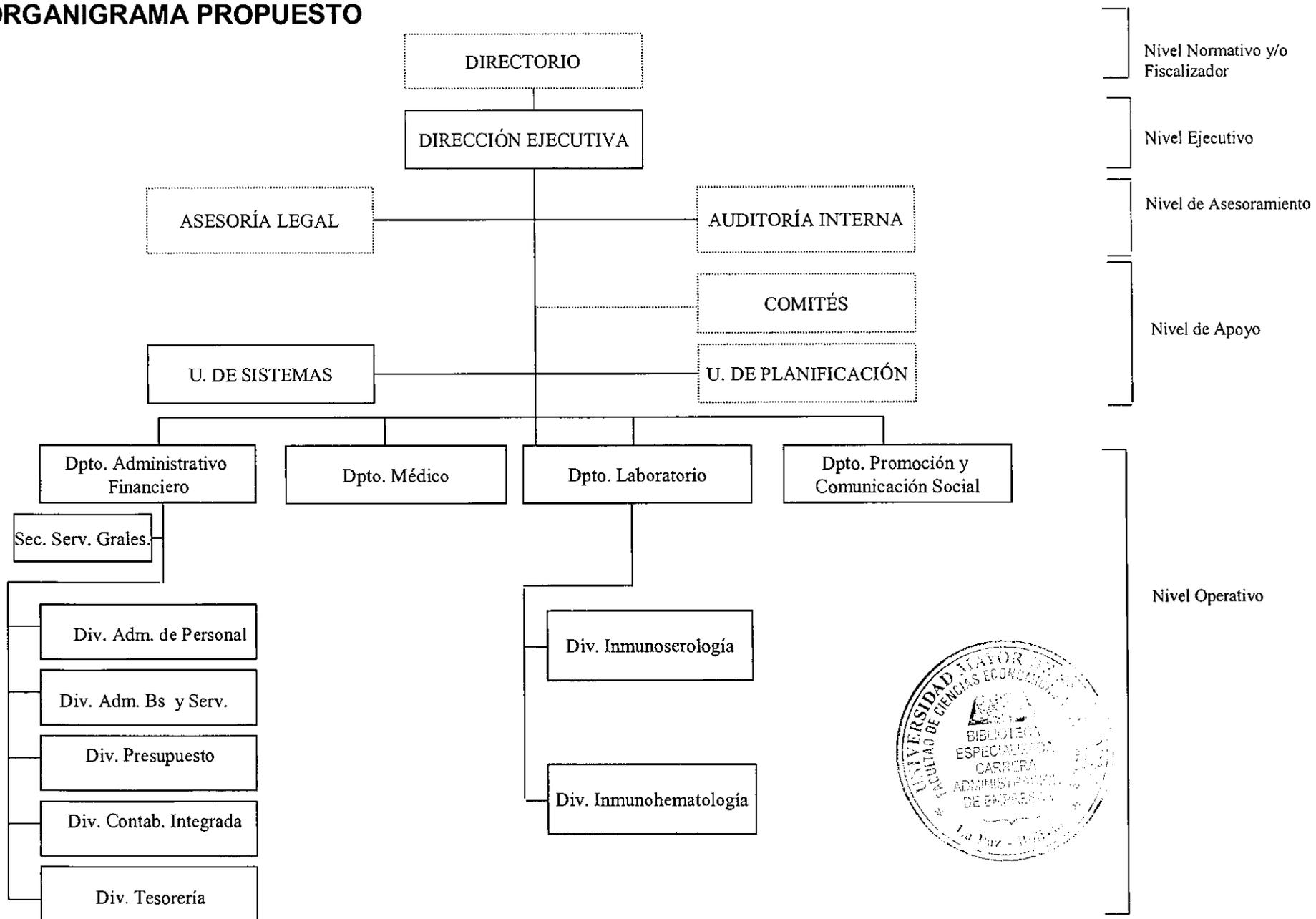
El Departamento de Promoción y Comunicación Social realiza actividades relacionadas a la gestión de marketing y al estocamiento de materia prima para cubrir la demanda de la Red de Servicios Departamentales captando y reteniendo donantes voluntarios y fidelizados.

5.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (Organigrama Propuesto)

Se elaboró en base al proceso de delegación, departamentalización, jerarquización y coordinación.

BANCO DE SANGRE DE REFERENCIA DEPARTAMENTAL DE LA PAZ

ORGANIGRAMA PROPUESTO



5.5. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Este instrumento mantiene una estrecha relación con la principal necesidad del Banco de Sangre como un instrumento administrativo cuya función es el de integrar a cada uno de los miembros de la institución. Proporciona una definición exacta de lo que se debe hacer en cada una de las instancias organizacionales.

5.5.1 FORMATOS DEL MANUAL

(Ver cuadro adjunto).



**BANCO DE SANGRE DE REFERENCIA
DEPARTAMENTAL DE LA PAZ**



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CODIGO

NOMBRE DE LA INSTANCIA ORGANIZACIONAL

DEFINICIÓN

OBJETIVO

NIVEL JERÁRQUICO

TIPO

DEPENDE DE

INSTANCIAS DEPENDIENTES

UBICACIÓN ORGANICA

ATRIBUCIÓN GENERAL

ATRIBUCIONES ESPECIFICAS

ÁREA FÍSICA REQUERIDA	MÍNIMA	EQUIPO MÍNIMO REQUERIDO
----------------------------------	---------------	--------------------------------

PERSONAL MINIMO REQUERIDO

MICROGESTION (Relaciones Intrainstitucionales)	MACROGESTION (Relaciones Interinstitucionales)
---	---

DATOS REFERENCIALES

LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN La Paz, Diciembre de 2003

VERSIÓN : Municipal I

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO VI

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Luego de haber efectuado un análisis pormenorizado de la Entidad, referente a la parte organizativa, se arribaron a las siguientes conclusiones:

- Se ha llegado a verificar la inexistencia de un Manual de Organización y Funciones en la entidad; aspecto negativo; ya que el mencionado documento es menester en cualquier institución, toda vez que el mismo contempla temas relativos a la eficiencia y eficacia de una empresa.
- Una vez efectuado el análisis de la Estructura Organizacional, se pudo evidenciar que no existe una eficiente gestión administrativa, lo que impide un normal desenvolvimiento de las actividades en la Institución.
- Se ha podido verificar la centralización de funciones existente por la Máxima Autoridad Ejecutiva, lo que dificulta los procesos administrativos y la burocracia en la atención a los usuarios de la Entidad.
- Se ha podido verificar que en el Banco de Sangre no se ha cumplido con la norma básica del Sistema de Organización Administrativa (SOA) lo que limita el conocimiento de la existencia de algunos departamentos por parte de los funcionarios de dicha institución.
- El Banco de Sangre no cuenta con las Unidades de Asesoría Legal y Auditoría Interna que dé pautas para mejorar el control de dicha institución.

- Si bien en el Banco de Sangre se efectúan y se ejecutan los cinco sistemas que establece la ley 1178, estos no están representados en la estructura Orgánica y no se constituyen en una unidad.
- El Banco de Sangre tiene establecido un solo departamento de Laboratorios, donde maneja las actividades de Inmunoserología e Inmunohematología.
- En el Organigrama de la entidad, no se encuentra detallado el departamento de Sistemas, existiendo el mismo con el nombre de Unidad de Informática.
- La Institución no efectúa la entrega de memorandos o nombramientos a los trabajadores, lo que puede generar susceptibilidad para los trabajadores en cuanto a la estabilidad en el trabajo.

6.2 RECOMENDACIONES

- Con el afán de mejorar los resultados de la Entidad, se recomienda implementar el Manual de Organización y Funciones, el mismo que permita establecer todos los aspectos administrativos necesarios que toda empresa debe tener para el normal desarrollo de sus actividades.
- Con el objetivo de mejorar los resultados de la Entidad, es necesario aplicar todos los esfuerzos de manera tal que se logre una eficiente gestión administrativa, por lo que se debe formalizar la Estructura Organizacional.
- Con el objetivo de mejorar la atención al público, debe existir una descentralización de autoridad en la entidad, toda vez que la misma permitirá establecer claramente las funciones de cada uno de los funcionarios y así permitir un mejoramiento en la atención a los usuarios; toda vez que la Entidad es un Servicio Público de gran utilidad para la sociedad.

- Se recomienda que la Dirección de Desarrollo Organizacional, que es encargada de la implementación del Sistema de Organización Administrativa (SOA) para el Banco de Sangre, cumpla con esta actividad; de manera tal que coadyuve a conocer la existencia de los departamentos que constituyen la institución.
- Se sugiere la creación de una unidad de Asesoría Legal y otra de Auditoría Interna, las mismas que den pautas de asesoramiento y control efectivo para el mejoramiento de las funciones administrativas.
- Para mejorar el manejo del Banco de Sangre es necesario la implementación de unidades que se hagan cargo de administrar los cinco sistemas de la ley 1178, en forma separada y que den eficiencia a las actividades de la entidad.
- Considerando que los procesos de Inmunoserología e Inmunoematología son dos procesos amplios en el Banco de Sangre, es importante establecer unidades en forma separada.
- Es sabido que todos los departamentos o unidades en una entidad son importantes más aún si éstos existen; por lo que se sugiere mostrar no solo la Unidad de Sistemas si no más bien todas las unidades con las que cuenta la entidad.
- Siguiendo normas laborales, se sugiere que el Banco de Sangre formalice la entrega de memorandos, de manera tal que los funcionarios se sientan motivados en el mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- **FRANKLIN** Fincowsky Enrique Benjamín: "Organización y Métodos", México 2002.
- **PEREL** Vicente R, **KRASUK**, **LÓPEZ** F. Jesús, **MAGDALENA**. "Organización y Control de Empresas".
- **STONER**, James. "Administración", México 1998.
- **LARocca** Héctor. "Qué es Administración", México 2001.
- **QUIROGA** Leos Gustavo. "Organización y Métodos en la Administración Pública", México 1996.
- **LA FUENTE** Chávez Hilarión, **MONTES** Camacho Niver. "Sistemas Contables".
- **DURAN** Arizaga Sergio, **ZURITA** Pérez Carola. Diagnóstico y Diseño de Instrumento Organizacional para el Ejecutivo del Gobierno Municipal de La Paz – Trabajo Dirigido 2002.
- **NAGHY**, Mohammed. Metodología de la Investigación, México 1995.
- **HERNÁNDEZ**, S. Roberto, **FERNÁNDEZ**, C. Carlos, **BAPTISTA** Pilar. Metodología de la Investigación, México 2003.
- **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO LEY 2410. COMPENDIO DE MUNICIPALIDADES**
- **LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES LEY 1178. COMPENDIO DE MUNICIPALIDADES**
- **LEY DE PARTICIPACIÓN POPULAR LEY 1551. COMPENDIO DE MUNICIPALIDADES**

- **LEY DE DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA LEY 1654. COMPENDIO DE MUNICIPALIDADES**
- **LA LEY DE MEDICINA TRANSFUSIONAL Y BANCOS DE SANGRE LEY 1687**
- **EL REGLAMENTO GENERAL DE HOSPITALES R.M. 049/97**
- **LEY DE MUNICIPALIDADES LEY 2028. COMPENDIO DE MUNICIPALIDADES**
- **LEY DEL DIÁLOGO NACIONAL LEY 2235. COMPENDIO DE MUNICIPALIDADES**
- **LA REGULACIÓN DE LA RED DE SERVICIOS DE MEDICINA TRANSFUSIONAL R.M. 0339**
- **RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 345**
- **SEGURO UNIVERSAL MATERNO INFANTIL (SUMI)**
- **RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA 028/02**
- **POA – BANCO DE SANGRE DE REFERENCIA DEPARTAMENTAL DE LA PAZ**
- **GELMAR GARCÍA VIDAL Y FERMÍN MUNILLA GOZÁLEZ (INTERNET)**
- **Compendio de Legislación Administrativa Municipal, Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa**



ANEXOS

ANEXO I - CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA

Preguntas

1. ¿Cuál es el nombre de la instancia organizacional?
2. Definición de instancia organizacional
3. ¿Cuál es el objetivo de la instancia organizacional?
4. Determine el nivel jerárquico de la instancia organizacional
5. ¿Cuál es el tipo de la instancia organizacional?
6. ¿Cuál es el nombre de la instancia organizacional dependiente?
7. ¿Cuáles son las instancias bajo su dependencia?
8. Grafique la ubicación de la instancia organizacional en el organigrama
9. ¿Cuál es la atribución general de la instancia organizacional?
10. ¿Cuáles son las atribuciones específicas de la instancia organizacional?
11. Determine el área física mínima requerida
12. Mencione el equipo mínimo requerido
13. Nombre o nómina del personal mínimo requerido
14. Nombre de las instancias organizacionales con las que mantiene relación dentro de la institución
15. Nombre de las instancias organizacionales con las que mantiene relación fuera de la institución

ANEXO II - CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA

Objetivos

1. Conocer el nombre específico de la unidad organizacional, objeto de estudio
2. Conocer la explicación exacta y clara de la unidad organizacional
3. Saber cuál es el fin o propósito de la unidad organizacional
4. Establecer el grado de jerarquía de la estructura organizacional
5. Conocer la naturaleza de la unidad organizacional
6. Conocer la subordinación de la unidad organizacional
7. Conocer las unidades organizacionales subordinadas
8. Determinar el lugar de ubicación de la unidad organizacional
9. Conocer la facultad inherente a la unidad organizacional
10. Conocer las facultades específicas inherentes a la unidad organizacional
11. Conocer el espacio físico para el desarrollo de sus atribuciones
12. Conocer el equipo e instrumental médico necesario en la unidad organizacional
13. Identificar al personal necesario
14. Identificar las unidades de relación intrainstitucional
15. Identificar las unidades de relación interinstitucional