



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN SIMÓN  
CENTRO PARA EL DESARROLLO DE LA GERENCIA  
SOCIAL - CEDEGES**

**REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL  
PARA EL CENTRO DE SALUD  
"VIRGEN DE CANDELARIA"**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
ESPECIALISTA EN "GERENCIA EN SALUD PÚBLICA"**

**Callapa Gonzales Julia  
Ignacio Martinez Julieta  
Ignacio Martinez Sonia**

**Tutor: Pablo Eduardo Zegarra Saldaña**

**COCHABAMBA-BOLIVIA  
AÑO 2000**

## INDICE

	<b>Página</b>
<b>1. RESUMEN</b>	<b>1</b>
<b>2. INTRODUCCION</b>	<b>2</b>
<b>3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
<b>4. HIPOTESIS</b>	<b>3</b>
<b>5. OBJETIVOS</b>	<b>4</b>
5.1.- Objetivo General	4
5.2.- Objetivos Específicos	4
<b>6. METODOLOGIA</b>	<b>4</b>
6.1.- Tipo de Investigación	4
6.2.- Universo	5
6.3.- Métodos y técnicas de recolección de datos	5
6.4.- Esquema de procedimiento	5
<b>7. MARCO TEORICO</b>	<b>8</b>
7.1.- Organización	8
7.2.- Proceso de organización	8
7.3.- Estructura organizacional	9
7.4.- Departamentalización	9
7.5.- Tipos de departamentalización	9
7.6.- Niveles Jerárquicos	10
7.7.- Tipos de autoridad	10
7.8.- Organigrama	11
7.9.- Manual de funciones	11
7.10.- Manual de procedimientos	11
<b>8. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>12</b>
8.1.- Descripción general del sistema de salud	12
8.2.- Red de servicios	12
8.3.- Centro de Salud	13
8.4.- Descripción general del Centro de Salud	14

<b>9 . RESULTADOS</b>	<b>16</b>
9.1.- Relaciones de dependencia confusa	16
9.2.- Objetivos	16
9.3.- Superposición de funciones	17
9.4.- Actividades secundarias	17
9.5.- Responsabilidad	17
9.6.- Información y documentación inadecuada	18
9.7.- Comunicación	18
9.8.- Grados de formalización de la organización	18
9.9.- Motivación	19
9.10.- Satisfacción	19
9.11.- Capacitación	19
9.12.- Evaluación	20
9.13.- Participación en actividades de planificación	20
<b>10 . PROPUESTA</b>	<b>20</b>
10.1.- Objetivos para el centro	21
10.2.- Organigrama	22
10.3.- Manual de funciones	23
<b>11 . CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>31</b>
11.1.- Conclusiones	31
11.2.- Recomendaciones	31
<b>12 . BIBLIOGRAFIA</b>	
<b>13 . ANEXOS</b>	

## 1. RESUMEN

El presente trabajo enfoca la estructura organizacional del Centro de Salud Virgen de Candelaria, ubicado en el área 5 del distrito urbano # 7 de la ciudad de Oruro.

Con base en una investigación preliminar<sup>1</sup> se identificó el problema, se planteó la hipótesis, el diseño metodológico y el marco teórico que han guiado el presente trabajo.

Para realizar el diagnóstico organizacional, se realizaron varios talleres participativos con el personal del Centro, utilizando como instrumentos de diagnóstico cuestionarios y el método observación directa.

Los resultados del diagnóstico demuestran un proceso de desorganización y desubicación de funciones, normas y procedimientos, también se logró identificar que las líneas de autoridad eran desconocidas, originando confusión y desorientación en el personal; se torna aun más difícil la situación, cuando se detecta que: la misión, visión y objetivos no fueron socializados, una inadecuada delimitación de funciones, una carencia de mecanismos de control, seguimiento y evaluación. Así mismo el personal no dispone de información y comunicación para el desarrollo de las actividades que se espera que realice.

Como conclusión de la actividad de diagnóstico y análisis participativo realizado con el personal, se plantea como propuesta: un proyecto de estructura organizacional que contempla: la misión, visión, objetivos y un instrumento técnico-administrativo que contiene: un manual de funciones y organigrama, para su posterior implementación en forma adecuada y uso correcto, que podrá mejorar la estructura organizacional, el desempeño laboral y la satisfacción del cliente interno y por ende se reflejará en las mejores condiciones de atención al cliente externo.

---

<sup>1</sup> Ver anexos

## 2. INTRODUCCIÓN

El éxito futuro de toda organización depende del manejo de una buena gerencia La misma que debe ser capaz de adaptarse a los cambios permanentes del sistema (entorno interno y externo) y de dirigir correctamente los esfuerzos de la fuerza laboral hacia el logro de la: visión, misión y objetivos institucionales.

La estructura organizacional y administración moderna priorizan los aspectos que optimizan el manejo de los recursos humanos, específicamente como parte propia de la organización. Las diferentes instituciones tienen o cuentan con un sistema estructural organizado que deriva en recursos humanos, físicos y logística, cuya aplicación y adecuada utilización, facilitará el desarrollo de las diferentes acciones. Esta estructura organizacional no puede obviar a instituciones del nivel primario como los centros de salud, que en su nuevo concepto deben tener un proceso de autogestión para su funcionamiento, donde la estructura organizacional y la gerencia moderna, son el patrón de conducta que garantizarán la prestación de servicios eficientes a los clientes externos.

El Centro de Salud Virgen de Candelaria de la ciudad de Oruro, no cuenta con una estructura organizacional adecuada que responda a sus necesidades, lo que motiva en el presente trabajo plantear un diseño de reestructuración organizacional y de esta manera mejorar el desempeño laboral, optimizar sus recursos y facilitar el logro de los objetivos de la institución y por ende el cumplimiento de la misión y visión de la misma.

En cuanto a la estructura, el presente trabajo tiene las siguientes partes:

1. Planteamiento del problema
2. Hipótesis
3. Los Objetivos generales y específicos
4. El diseño metodológico que ha guiado el presente trabajo
5. Marco teórico y referencial.
6. Los resultados de la investigación.

7. La propuesta de reestructuración del Centro de Salud
8. Las conclusiones y recomendaciones

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La investigación preliminar realizada a los clientes externos e internos del Centro de Salud "Virgen de Candelaria", mediante entrevistas y observación directa, nos permitió identificar una serie de problemas en el cliente interno<sup>2</sup> y externo. (Cliente interno: desmotivación, inequidad, falta de capacitación, falta de trabajo en equipo, insuficiente comunicación interna, falta de espíritu de servicio, deficiente equipamiento e insumos, etc. en el cliente externo: mal trato, falta de medicamentos, larga espera etc.) lo que muestra la insatisfacción de ambos tipos de clientes.

Pese a que el Centro cuenta con ambientes adecuados, estos no están siendo utilizados de una manera eficiente. En lo que respecta al personal con ítem fijo (7 funcionarios), no se han socializado en su totalidad los reglamentos y políticas de salud locales y nacionales, tampoco existe delegación de trabajos y responsabilidades, no existe unificación de criterios ni espíritu de trabajo común.

Por estas razones es necesario interrogarse:

¿ En que medida una adecuada estructura organizacional del Centro de Salud "Virgen de Candelaria" le permitirá mejorar el desempeño y satisfacción de su personal y alcanzar los objetivos institucionales con mayor eficacia y eficiencia?.

### **4. HIPÓTESIS**

Una adecuada estructura organizacional le permitirá al Centro de Salud "Virgen de Candelaria" incrementar el desempeño y la satisfacción de su personal y lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos institucionales.

Variable independiente: La adecuada estructura organizacional.

Variable dependiente: Desempeño y satisfacción del personal; objetivos institucionales.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1. Objetivo General**

Diseñar una adecuada estructura organizacional para el Centro de Salud "Virgen de Candelaria" para mejorar el desempeño y satisfacción del personal y alcanzar los objetivos institucionales con mayor eficacia y eficiencia durante la gestión 2000.

### **5.2 Objetivos Específicos**

1. Realizar un diagnóstico de la estructura organizacional del Centro de Salud.
2. Analizar la estructura organizacional actual.
3. Elaborar instrumentos técnicos-administrativos y aplicarlos en el Centro de Salud Virgen de Candelaria (manual de funciones y organigrama).
4. Contar con una propuesta organizacional que responda a las necesidades de la institución y el encargo social.<sup>3</sup>

## **6. METODOLOGÍA**

### **6.1 Tipo de investigación**

- Por su finalidad: Según el problema y los objetivos planteados, el estudio corresponde a una investigación Básica, porque tiene la finalidad de

---

<sup>2</sup> *Cliente interno, designación que se le otorga al trabajador de una organización.*

<sup>3</sup> *Nueva terminología que significa: individuo, familia, comunidad o población en general.*

describir cuál es la estructura organizacional del Centro de Salud "Virgen de Candelaria".

- Por su Temporalidad: La investigación es de tipo transversal descriptivo, ya que la información será obtenida en el segundo trimestre del 2000, aplicando los métodos de la observación, encuesta y talleres participativos.
- Según el análisis y enlace de los resultados: Corresponden a un estudio explorativo, por obtener datos básicos del problema y que a su vez permite realizar estudios de mayor profundidad.

## 6.2 Universo

El universo está compuesto por todo el personal del Centro de Salud "Virgen de Candelaria" según el siguiente detalle:

Médico	1
Odontólogo	1
Licenciada en enfermería	1
Auxiliar de enfermería	1
Recepcionista	1
Manual	1
Sereno	1
Total	7

## 6.3 Métodos y técnicas de recolección de datos

Dadas las características y los objetivos del estudio se eligieron como métodos de recolección de datos: la encuesta (utilizando como técnica el cuestionario<sup>4</sup>, que se aplicó

---

<sup>4</sup> Ver anexos