



ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA



REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA RE-SOA

PUBLICACIÓN
425

SERIE: DOCUMENTOS TÉCNICO NORMATIVOS

La Paz - Bolivia

2016

Bolivia Ministerio de Salud Vice ministerio de Salud
Dirección General de Promoción Servicios de Salud
Gula de Trasplante Renal /Ministerio de Salud
2015 Sede: Documentos Técnico Normativos No. xxxxx
Depósito legal
PROMOCION DE LA SALUD
II. BOLIVIA 1.1.

REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA RE-SOA

Unidad de Planificación Estratégica/DGP, Edificio Víctor • 2do piso, calle Fernando Guachalla N° 342
• Teléfonos/Fax N° 591 • 2 443521 • 244652, www.minsalud.gob.bo

RM N° 0427, de 19 de mayo de 2016

Depósito Legal:

Elaboración:

- Lisbeth Coca Calderon, RESPONSABLE SOA/UP/DGP/MINISTERIO DE SALUD
- Dra. Carla Márquez Cabezas, PROFESIONAL DE APOYO DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS/DGP/MS

Comité técnico de revisión de publicaciones

Dirección General de Promoción de la Salud/MS

Comité de Identidad Institucional y Publicaciones

- Dra. Carla A. Parada Barba
- Miguel Cárcamo Porcel
- María Elena Marca Marca
- Elias Huanca Quisbert
- Reynaldo Alquilar Álvarez
- Edisson Rodríguez Flores
- Diana Noya Pérez
- Patricia L. Daza Blanco

La Paz, Sistema de Organización Administrativa • Unidad de Planificación Estratégica • Dirección General de Planificación • Comité de Identidad Institucional y Publicaciones • Viceministerio de Salud y Promoción • Ministerio de Salud - 2016.

Ministerio de Salud - 2016

Esta publicidad es propiedad del Ministerio de Salud del Estado Plurinacional de Bolivia, se autoriza su reproducción total o parcial, siempre que no sea con fines de lucro, a condición de citar la fuente y la propiedad.

Impreso en Bolivia

MINISTERIO DE SALUD

Dra. Ariana Campero Nava
MINISTRA DE SALUD

Dra. Carla Parada Barba
**VICEMINISTRA DE SALUD
Y PROMOCIÓN**

Sr. German Mamani Huallpa
**VICEMINISTRO DE MEDICINA
TRADICIONAL E INTERCULTURAL**

Lic. Marcos Ríos Vacaflor
**DIRECTOR GENERAL DE
PLANIFICACIÓN**

Lic. Ricardo M. Machicado Monroy
**JEFE DE UNIDAD DE
PLANIFICACIÓN**



Estado Plurinacional de Bolivia
Ministerio de Salud

Resolución Ministerial

19 MAY 2016

Nº 0427

VISTOS Y CONSIDERANDO:

Que, el Inciso c) del Artículo 20 de la Ley 1178 establece que los órganos rectores tienen la atribución de compatibilizar o evaluar, según corresponde, las disposiciones específicas que elaborará cada entidad o grupo de entidades que realizan actividades similares en función a su naturaleza y la formación básica.

Que, el Artículo 27 de la norma precitada, establece que cada entidad del Sector Público elaborará en el marco de las Normas Básicas dictadas por los órganos rectores, los Reglamentos Específicos para el funcionamiento de los Sistemas de Administración y Control Interno regulados por la presente Ley y los Sistemas de Planificación e Inversión Pública, corresponde a la máxima autoridad de la entidad la responsabilidad de su implantación.

Que, el Artículo 5, Incisos a) b) y c) de la Resolución Suprema Nº 217055 de 20 de mayo de 1997 que aprueba la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa señala: que el Ministerio de Hacienda es el órgano rector del Sistema de Organización Administrativa, sus atribuciones básicas están descritas en el Artículo 20 de la Ley 1178 y son ejercidas a través de su unidad técnica especializada, la Dirección de Organización, Normas y Procedimientos Administrativos – DONPA; que cada entidad del Sector Público elaborará en el marco de las presentes normas básicas su Reglamento Específico para la implantación del Sistema de Organización Administrativa; que el Reglamento Específico aprobado mediante disposición legal interna, deberá ser compatibilizado por el órgano rector.

Que, el Numeral 22 del Parágrafo I del Artículo 14 del Decreto Supremo Nº 29894 de 07 de febrero del 2009, señala como atribución de las Ministras y los Ministros del Órgano Ejecutivo, en el marco de las competencias asignadas al nivel central en la Constitución Política del Estado, de emitir las Resoluciones Ministeriales.

El Parágrafo III del Artículo 10 del Decreto Supremo Nº 1868 del 22 de enero de 2014, establece, que en todo el texto del Decreto Supremo Nº 29894 de 07 de febrero de 2009, de Organización del Órgano Ejecutivo, se sustituye la denominación del Ministerio de Salud y Deportes” por “Ministerio de Salud”.

Que mediante Nota Interna CITE: MS/DGAA/NI/268/2015, de fecha 29 de septiembre de 2015, el Coordinador de la D.G.A.A., remite al Director General de Asuntos Administrativos, el documento “Actualización del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa RE – SOA”, informando que el documento fue elaborado en base a lo establecido por el Órgano Rector, correspondiendo así realizar el trámite de compatibilización del mismo.

Que, mediante Nota con CITE: MEFP/VPCF/DGNGP/UNPE/Nº 2367/2015, de fecha 29 de diciembre de 2015, el Director General de Normas de Gestión Pública del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, compatibiliza el **REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL MINISTERIO DE SALUD**, con las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (NB-SOA), correspondiendo aprobar mediante Resolución expresa y remitir una copia a la Dirección General de Normas de Gestión Pública para su registro y archivo.

Que, mediante Nota Interna con CITE: MS/DGP/UPL/NI/19/2016, de fecha 06 de enero de 2016, el Director General de Planificación a.i. del Ministerio de Salud, informa a la Ministra de Salud, que se concluyó con la elaboración, validación y compatibilización con la autoridad correspondiente de la nueva edición del “Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del Ministerio de Salud”; y solicita la emisión de la Resolución Ministerial correspondiente.



Que, mediante Nota Interna con CITE: MS/DGP/UPL/NI/186/2016, de fecha 22 de febrero de 2016, la Responsable del Sistema de Organización Administrativa del Ministerio de Salud, remite al Director General de Asuntos Jurídicos, el Informe Técnico que justifica la viabilidad sobre el Proyecto de Reglamento y señala en recomendaciones que analizada la información existente y contando con la aprobación de la compatibilización por el Órgano Rector, se concluye pertinente la emisión de Resolución Ministerial para aprobación del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del Ministerio de Salud.

Que, mediante Que, el Informe Legal MS/DGAJ/UAJ/657/2016, de fecha 22 de abril de 2016, refiere que es procedente la emisión de la Resolución Ministerial para la implementación de la Vacuna Inactivada de la Poliomielitis (VIP) como primera dosis a las niñas y los niños a partir de los dos meses de edad al Esquema Nacional de Vacunación.

la Hoja de Ruta: PAI-85020-DPCH, la Ministra de Salud, instruye a la Dirección General de Asuntos Jurídicos, atender conforme a norma.

POR TANTO:

La Señora Ministra de Salud, en uso de las atribuciones que le confiere el Decreto Supremo N° 29894, de 07 de febrero de 2009.


RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- Aprobar el “**REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL MINISTERIO DE SALUD**”, en sus cuatro (4) Capítulos, y veinticinco (25) Artículos, conforme al texto adjunto que forma parte integrante e indisoluble de la presente Resolución.

ARTÍCULO SEGUNDO.- Dejar sin efecto las disposiciones contrarias a la presente Resolución Ministerial.

Regístrese, comuníquese y archívese.




Abg. Teresa L. Rasso Gutiérrez
DIRECTORA GENERAL
DE ASUNTOS JURÍDICOS
MINISTERIO DE SALUD


Germán Mamani Hualpa
VICEMINISTRO DE MEDICINA
TRADICIONAL E INTERCULTURALIDAD
MINISTERIO DE SALUD


Dra. Ariana Campero Nava
MINISTRA DE SALUD
ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

CONTENIDO

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1. Objeto	13
Artículo 2. Alcances	13
Artículo 3. Base Legal	13
Artículo 4. Aprobación y Vigencia del Reglamento.....	14
Artículo 5. Revisión y Actualización del Reglamento	14
Artículo 6. Responsable de la Elaboración del Reglamento Específico e Implantación del Sistema de Organización Administrativa	14
Artículo 7. Cláusula de Previsión	15

CAPITULO II

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Artículo 8. Objetivo del Proceso de Análisis Organizacional	15
Artículo 9. Marco de Referencia para el Análisis Organizacional	15
Artículo 10. Proceso del Análisis Organizacional	16
Artículo 11. Análisis Coyuntural.....	18
Artículo 12. Unidad Responsable del Proceso de Análisis Organizacional.....	18
Artículo 13. Período de Ejecución del Proceso de Análisis Organizacional.....	19
Artículo 14. Objetivo del Proceso de Diseño o Rediseño Organizacional.....	19
Artículo 15. Proceso de Diseño o Rediseño Organizacional.....	19
Artículo 16. Comunicación y Coordinación Organizacional	24
Artículo 17. Servicio al Usuario	28
Artículo 18. Formalización y Aprobación de Manuales.....	28
Artículo 19. Unidad Responsable de Diseño Organizacional	28
Artículo 21. Objetivo del Proceso de Implantación del Diseño o Rediseño Organizacional	29

Artículo 22. Plan de implantación	29
Artículo 23. Requisitos para la Implantación	30
Artículo 24. Unidad Organizacional Responsable de la Ejecución del Proceso de Implantación del Diseño o Rediseño Organizacional	30
Artículo 25. Período de tiempo para la Ejecución del Proceso de Implantación del Diseño o Rediseño Organizacional	30

ANEXOS

ANEXO 01 Análisis Retrospectivo	33
ANEXO 02 Conclusiones, Recomendaciones y Posibles Alternativas de Solución.....	35
ANEXO 03 Análisis Prospectivo, Conclusiones y Recomendaciones	37
ANEXO 04 Manual de Organización y Funciones.....	38
ANEXO 05 Descripción de Procesos	39
ANEXO 06 Descripción de las Operaciones	40
ANEXO 07 Descripción de los Procedimientos	41
ANEXO 08 Diagrama de flujo	42
ANEXO 09 Cronograma	45
ANEXO 10 Metodología para el Análisis Organizacional de las Unidades Organizacionales	46
ANEXO 11. Descripción de Procesos, Operaciones y Procedimientos	47
ANEXO 12 Glosario de Términos.....	49

PRESENTACIÓN

El Ministerio de Salud presenta el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa en cumplimiento al Mandato establecido en la Constitución Política del Estado y, en el marco de la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales y de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa con el propósito de actualizar la normativa para un buen desempeño institucional.

El Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa es una norma técnica y administrativa que permitirá proporcionar los elementos esenciales de organización, que deben ser considerados en el análisis, diseño o rediseño e implantación de la estructura organizacional de la entidad bajo criterios de orden técnico.



Dra. Ariana Campero Nava

MINISTRA DE SALUD

INTRODUCCIÓN

El Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa, establece la normativa específica para que el Ministerio de Salud, pueda realizar los siguientes procesos.

- Análisis Organizacional.
- Diseño o Rediseño Organizacional
- Implantación del Diseño Organizacional

El objetivo del análisis organizacional es evaluar la estructura organizacional del Ministerio de Salud, respecto al desarrollo de sus competencias y al logro de objetivos establecidos en el POA en el marco del Plan de Desarrollo Económico y Social, Plan Sectorial de Desarrollo Integral y del Plan Estratégico Institucional.

El objetivo Diseño o Rediseño Organizacional es diseñar y/o ajustar la estructura organizacional del Ministerio de Salud, con base en las recomendaciones del análisis organizacional.

Los resultados que se obtengan del proceso de diseño o rediseño organizacional, deberán permitir al Ministerio de Salud, adoptar una estructura organizacional apropiada y bien dimensionada para alcanzar los objetivos de gestión y satisfacer las necesidades de sus usuarios.

La implantación del diseño o rediseño organizacional tiene por objeto la aplicación de la nueva estructura organizacional en el Ministerio de Salud, con la finalidad de cumplir con los objetivos definidos en la planificación institucional aprobada.

El presente Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa debe ser aplicado por todas las áreas y unidades que son parte del Ministerio de Salud.

REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

CAPÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1. Objeto

El objeto del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa es establecer la normativa específica para la implantación del Sistema de Organización Administrativa en el Ministerio de Salud, disponiendo la realización de los procesos para el análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional, los encargados de estos procesos y los periodos de su realización.

Artículo 2. Alcances

El presente Reglamento es de aplicación obligatoria en todo el Ministerio de Salud abarcando la totalidad de Viceministerios, Direcciones Generales, Unidades, Programas y Proyectos.

Artículo 3. Base Legal

Constituyen la base legal del Reglamento, las siguientes disposiciones:

- a) Ley N° 1178, de 20 de Julio de 1990 de Administración y Control Gubernamentales, que establece los Sistemas de Administración y Control de las Entidades Públicas.
- b) Decreto Supremo N° 29894, del 7 de febrero de 2009, que establece la Estructura Organizativa del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional.
- c) Decreto Supremo N° 1868 de 22 de enero de 2014, que modifica el Decreto Supremo N° 29894.
- d) Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, aprobadas mediante Resolución Suprema N° 217055 del 20 de mayo de 1997.

- e) Decreto Supremo N° 23318-A de 3 de noviembre de 1992, Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública
- f) Decreto Supremo N° 26237 del 29 de junio del 2001 que modifica los artículos 12, 14 al 16, 18, 21 al 31 y 67 del Reglamento de Responsabilidad por la Función Pública.

Artículo 4. Aprobación y Vigencia del Reglamento

El Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa deberá ser aprobado por Resolución Ministerial, previa compatibilización por el Órgano Rector.

El Reglamento deberá ser elaborado por la Unidad de Planificación Estratégica dependiente de la Dirección General de Planificación.

Mientras no exista una disposición contraria o modificación a las Normas Básicas, el presente Reglamento Específico tiene vigencia y su difusión se encuentra bajo responsabilidad de la Dirección General de Planificación

Artículo 5. Revisión y Actualización del Reglamento

El presente Reglamento está sujeto a revisión anual por la Unidad de Planificación Estratégica dependiente de la Dirección General de Planificación

En caso de que se considere necesario, dependiendo de la experiencia de su aplicación, de la dinámica administrativa, de las modificaciones de la Estructura Organizacional del Ministerio de Salud y de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (SOA), podrá ser ajustado.

Artículo 6. Responsable de la Elaboración del Reglamento Específico e Implantación del Sistema de Organización Administrativa

En el marco de lo dispuesto por el Artículo 27 de la Ley N° 1178, es responsabilidad de la o del Ministra/o de Salud la implantación de este sistema.

El Director General de Planificación, es responsable de su ejecución y del seguimiento de la implantación.

El análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional del Mi-

nisterio de Salud es también responsabilidad de Viceministerios, Direcciones Generales, Unidades, Coordinadores de Programas y Proyectos, así como de todos los servidores públicos del Ministerio de Salud en su ámbito de competencia.

Las funciones de emisión de instructivos, coordinación, evaluación, seguimiento y consolidación de la ejecución de los procesos de análisis, diseño e implantación del diseño organizacional serán realizadas por la Unidad de Planificación Estratégica dependiente de la Dirección General de Planificación.

Artículo 7. Cláusula de Previsión

En caso de advertirse omisiones, contradicciones y/o diferencias en la interpretación del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa de la entidad, estas serán solucionadas en los alcances y provisiones de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, aprobadas mediante Resolución Suprema 217055 de fecha 20 de mayo de 1997.

CAPÍTULO II ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Artículo 8. Objetivo del Proceso de Análisis Organizacional

Tiene como objetivo evaluar la estructura organizacional del Ministerio de Salud, respecto al desarrollo de sus competencias y al logro de objetivos establecidos en el POA en el marco del Plan de Desarrollo Económico y Social y del Plan Estratégico Institucional.

Artículo 9. Marco de Referencia para el Análisis Organizacional

Constituyen fuentes de información documental para realizar el análisis organizacional:

- a) Decreto Supremo N° 29894 de 7 de febrero de 2009 de Organización del Órgano Ejecutivo.
- b) Decreto Supremo N° 1868 de 22 de enero de 2014, que modifica el Decreto Supremo N° 29894.

- c) Resolución Suprema N° 217055 de 20 de mayo de 1997. Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.
- d) Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020 de 9 de marzo 2016.
- e) Plan Sectorial de Desarrollo Resolución Ministerial N° 0889 de 11 de Agosto 2010
- f) Plan Estratégico Institucional.
- g) El Programa de Operaciones Anual de la gestión pasada y actual.
- h) Seguimiento y Evaluación del Programa de Operaciones Anual.
- i) El Manual de Organización y Funciones (MOF).
- j) El Manual de Procesos y Procedimientos.
- k) Informes de Auditoría.

Artículo 10. Proceso del Análisis Organizacional

El Análisis Organizacional deberá incluir los análisis retrospectivos, el análisis prospectivo y la formalización del análisis organizacional.

I.- Análisis Retrospectivo.

Deberá efectuarse la evaluación cuantitativa y cualitativa de los resultados alcanzados en la gestión pasada, respecto a lo programado, estableciendo si la estructura organizacional ha coadyuvado al logro de los objetivos propuestos en el Programa Operativo Anual.

El análisis retrospectivo deberá realizarse con base a los siguientes criterios:

- a) La calidad de los bienes y/o servicios proporcionados por el Ministerio de Salud, respecto a las necesidades de los destinatarios, la relación costo/beneficio.

- b) La efectividad de los procesos a medirse en relación con el grado de satisfacción alcanzado de los usuarios y su orientación a los objetivos institucionales.
- c) La consistencia de las operaciones desarrolladas por (áreas y unidades organizacionales), Programas y Proyectos, con los procesos y procedimientos determinados en el ámbito de sus competencias y nivel jerárquico.
- d) La formalización de los canales de comunicación.
- e) La información generada en cuanto a oportunidad, claridad y confiabilidad

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

II.- Análisis Prospectivo

Deberá evaluarse la situación futura que deberá afrontar el Ministerio de Salud para lograr los objetivos que se planteen en el Programa de Operaciones Anual de la próxima gestión, con el fin de detectar si existe la necesidad de realizar ajustes o cambios a la estructura organizacional.

El análisis prospectivo se realizará una vez que se tengan definidos y aprobados los objetivos del POA para la siguiente gestión.

El análisis prospectivo deberá realizarse con base a los siguientes criterios:

- a) Ser estratégico, en la medida que refleje los alcances del Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Estratégico Institucional.
- b) Estar enmarcado en el Presupuesto de Recursos y Gastos Programados.
- c) Multidimensional, en cuanto considera y analiza tendencias globales, regionales y locales.

- d) Multisectorial, en cuanto analiza los impactos del desarrollo social, económico, cultural y tecnológico del país en la entidad.

III.- Resultado y Formalización del análisis organizacional.

Los resultados y conclusiones del análisis organizacional deberán ser formalizados en el documento del Análisis Organizacional, que contenga las recomendaciones precisas que sirvan de insumo para la toma de decisiones por las instancias correspondientes, sobre, al menos, los siguientes aspectos:

- a) Adecuar, fusionar, suprimir y/o crear áreas y unidades organizacionales en función de lograr los objetivos propuestos.
- b) Reubicar unidades dentro de la misma estructura.
- c) Redefinir canales y medios de comunicación interna.
- d) Redefinir instancias de coordinación interna y de relación interinstitucional.
- e) Rediseñar procesos.

Artículo 11. Análisis Coyuntural.

La estructura organizacional también podrá ser ajustada cuando sea necesario en base a un análisis coyuntural a fin de responder a cambios del entorno que afecten el ejercicio de la gestión y/o al cumplimiento de los objetivos. La/el Ministra/o deberá aprobar tanto el informe de análisis como la propuesta de ajuste en el menor tiempo posible.

Artículo 12. Unidad Responsable del Proceso de Análisis Organizacional

La Unidad de Planificación Estratégica dependiente de la Dirección General de Planificación, es responsable del proceso de Análisis Organizacional, debiendo coordinar esta labor con todas las unidades del Ministerio de Salud.

El documento final del Análisis Organizacional deberá ser consolidado por la Unidad de Planificación Estratégica y presentado a la Dirección General

de Planificación, para su aprobación y posterior conocimiento de la/el Ministra/o de Salud.

Artículo 13. Período de Ejecución del Proceso de Análisis Organizacional

El Análisis Organizacional, debe efectuarse hasta el mes de junio de cada gestión, periodo que podrá ser modificado de acuerdo a los plazos establecidos para la elaboración del POA o de acuerdo a requerimiento.

CAPÍTULO III PROCESO DE DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Artículo 14. Objetivo del Proceso de Diseño o Rediseño Organizacional

Tiene por objeto diseñar y/o ajustar la estructura organizacional del Ministerio de Salud, con base en las recomendaciones del análisis organizacional y/o a los objetivos y atribuciones planteados en el Decreto Supremo N° 29894 de 7 de febrero de 2009 de Organización del Órgano Ejecutivo, el Plan de Desarrollo Económico y Social, y en el Plan Estratégico Institucional.

Los resultados que se obtengan del proceso de diseño o rediseño organizacional, deberán permitir al Ministerio de Salud, adoptar una estructura organizacional apropiada y bien dimensionada para alcanzar los objetivos de gestión y satisfacer las necesidades de sus usuarios.

Artículo 15. Proceso de Diseño o Rediseño Organizacional

I.- El proceso de diseño o rediseño organizacional, comprende.

- a) Identificación de los usuarios de la entidad y las necesidades de servicio.
- b) Identificación y evaluación de los productos y servicios prestados.
- c) Diseño y/o rediseño de los procesos, resultados e indicadores.

- d) Identificación de unidades y conformación de áreas organizacionales que llevarán a cabo las operaciones especificando su ámbito de competencia.
- e) Establecimiento de los niveles jerárquicos de la institución.
- f) Clasificación de Unidades Organizacionales.
- g) Alcance de Control.
- h) Unidades Desconcentradas.

II.- *Identificación de los usuarios de la entidad y las necesidades de servicio:*

Todas las dependencias del Ministerio de Salud, Viceministerios, Direcciones Generales, Unidades, Programas, Proyectos, Instituto Nacional de Seguros de Salud, Centro Nacional de Enfermedades Tropicales, Instituto Nacional de Laboratorios de Salud, Escuela de Salud - La Paz, Escuela Nacional de Salud B.J. Cochabamba Instituciones, deberán identificar el segmento de los usuarios internos y externos de los productos y servicios emergentes de las competencias establecidas para el Ministerio de Salud, identificando sus requerimientos, a fin de crear nuevos servicios o rediseñar los existentes, todo en función al marco legal que establece las competencias y alcances de los mismos.

Los usuarios internos están constituidos por los funcionarios de las unidades organizaciones de la entidad.

Los usuarios externos corresponden al Órgano Ejecutivo, entidades públicas, privadas, organizaciones sociales, mancomunadas, actores sociales relacionados con el sector, cooperación internacional, Gobernaciones Departamentales y Gobierno Autónomo Municipal.

III.- *Identificación y evaluación de los productos y servicios prestados*

Los productos y servicios ofertados y efectivamente prestados a usuarios externos y/o internos, deberán ser catalogados y eva-

luados en función de la demanda de los usuarios y de su contribución a los objetivos estratégicos y de gestión del Ministerio de Salud.

IV.- *Diseño y/o rediseño de los procesos, resultados e indicadores:*

Deberá procederse al diseño de los procesos necesarios para la generación de servicios y bienes, que coadyuven al logro de objetivos y satisfagan las demandas de los usuarios, según las actividades inherentes a estos procesos, su carácter secuencial, las unidades encargadas de su realización y los requerimientos de recursos, de manera que cumplan con las características de calidad, cantidad, oportunidad y frecuencia.

El diseño o rediseño deberá considerar las siguientes modalidades:

- a) A nivel de grandes operaciones, cuando su ejecución no requiera un procedimiento específico y su frecuencia no sea rutinaria.
- b) A nivel de operaciones menores, cuando su ejecución requiera un procedimiento específico, su frecuencia hace que sea de carácter rutinario, haciendo viable su estandarización.

Los resultados del proceso de diseño o rediseño deberán permitir la eliminación de las operaciones y las tareas ineficientes, superpuestas o duplicadas.

V.- *Identificación de unidades y conformación de áreas organizacionales que llevarán a cabo las operaciones especificando su ámbito de competencia:*

En base a los operaciones que componen los diferentes procesos para el logro de los productos y servicios que ofrece el Ministerio de Salud y a la identificación de los usuarios y de sus necesidades, deberán establecerse y/o ajustarse las distintas unidades organizacionales del Ministerio de Salud. Para este efecto las mismas podrán ser agregadas, desagregadas, de acuerdo a su especialidad, con ámbitos de competencia claramente definidos.

Deberá limitarse la creación de áreas organizacionales, velando que no exista duplicidad de funciones y atribuciones, tanto horizon-

tal como verticalmente, y en sujeción a lo establecido en el Decreto Supremo 29894 y disposiciones complementarias.

La agrupación de unidades que guarden relación entre sí dará lugar a la conformación de un área organizacional, cuyo ámbito de competencia deberá estar claramente delimitado.

VI.- Establecimiento de niveles jerárquicos de la institución:

La definición de niveles jerárquicos del Ministerio de Salud, deberá sujetarse a lo establecido en el Decreto Supremo N° 29894 de 7 de febrero de 2009 de Organización del Órgano Ejecutivo, reconociendo los siguientes niveles jerárquicos dentro de su estructura organizacional:

Niveles Jerárquicos	Área y/o unidad organizacional
a) Normativo y Ejecutivo:	Ministra/o
b) Planificación y Coordinación:	Viceministra/o
c) Operativo:	Directoras/es Generales
d) Ejecución:	Jefa/e de Unidad

VII.- Clasificación de Unidades Organizacionales:

Las Unidades Organizacionales en el Ministerio de Salud por su contribución al logro de los objetivos estratégicos y de gestión, se clasificarán de acuerdo a los siguientes criterios:

- a) **Sustantivas:** Cuyas funciones contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos de la institución.

Incluye a unidades sustantivas temporales: Que cumplen funciones que contribuyen al logro de objetivos en un periodo de tiempo determinado, en el marco de los convenios y contratos especiales que definen sus características de operación.

- b) **Administrativas:** Cuyas funciones contribuyen indirectamente al cumplimiento de los objetivos de la institución y prestan servicios en las unidades sustantivas para su funcionamiento.

- c) **De asesoramiento:** Cumplen funciones de carácter consultivo y no ejercen autoridad lineal sobre las demás unidades.

A cada unidad organizacional deberá asignarse la autoridad lineal y/o funcional necesaria para la gestión de las operaciones asignadas según su jerarquía. Asimismo, deberá definirse la dependencia jerárquica de la unidad en función a las características de sus operaciones.

VIII.- Alcance de Control:

Para determinar el número de unidades bajo la dependencia directa de una unidad jerárquica superior, deberá tomarse en cuenta las disposiciones establecidas en el Decreto Supremo de Organización del Órgano Ejecutivo (DOOE), vigentes.

El nivel que corresponde a la Dirección General de la estructura central, podrá contar con un máximo de cuatro jefaturas de unidad, cuya creación deberá ser debidamente justificada y por debajo de las jefaturas de unidad no podrá crearse ningún otro nivel jerárquico inferior.

IX.- Unidades desconcentradas:

La creación y funcionamiento de unidades desconcentradas serán factibles en la medida que conlleve la mejor prestación de servicios, en términos de costo, oportunidad y calidad.

La desconcentración de unidades del Ministerio de Salud, deberá tener en cuenta las disposiciones legales en vigencia, evitando duplicidad de funciones o establecimiento de unidades paralelas a las de otras instituciones especializadas o de gobernaciones y municipalidades.

Corresponde a la/el Ministra/o de Salud Máxima Autoridad Ejecutiva del Ministerio de Salud la aprobación, mediante Resolución Ministerial, de las unidades organizacionales creadas, en base a una justificación técnica y económica, objetivos definidos, ámbito de competencia, funciones específicas y grado de autoridad.

X.- Unidades organizaciones para programas y proyectos:

Para la ejecución de programas y proyectos, se podrá crear unidades organizacionales, siempre que las funciones de estos programas y proyectos no puedan ser ejecutadas por otras unidades de la entidad. La vigencia de dichas unidades estará limitada al cumplimiento de sus objetivos.

La creación de programas y proyectos especiales será factible en la medida en que garanticen una mejor prestación de servicios en términos de oportunidad, costo, calidad y sobre todo contribución al logro de objetivos de gestión y estratégicos definidos en el Ministerio de Salud. Asimismo, será procedente cuando respondan a iniciativas de orden coyuntural, con resultados concretos y presupuestos definidos o condicionados por la disponibilidad de recursos.

La creación de estos programas y proyectos deberá ser autorizada con Resolución expresa de la/el Ministra/o de Salud, en base a un informe técnico que establezca los objetivos, ámbito de competencia, organización interna, funciones específicas y los niveles de coordinación y financiamiento de estos programas y proyectos.

Artículo 16. Comunicación y Coordinación Organizacional

I.- La comunicación y coordinación organizacional comprende:

- a) La definición de canales y medios de comunicación.
- b) Determinación de instancias de coordinación interna.
- c) Definición y formalización de tipos e instancias de relación interinstitucional.

II.- Definición de Canales y Medios de Comunicación:

Una vez definidas las áreas y unidades organizacionales, se establecerán los canales y medios de comunicación, según el tipo de información que se maneja, de acuerdo a los siguientes criterios:

- a) Por el establecimiento de relaciones de autoridad línea y funcio-

nal, con carácter recíproco y que deberán ser utilizados permanentemente.

- b) Por la especificación de las características de la información que se genera, la cual debe ser útil y adecuada para todos los usuarios y para el proceso de toma de decisiones.
- c) Por el establecimiento de la periodicidad y el medio oral o escrito; en caso de ser escrito, deberá determinarse claramente el contenido y la forma (narrativa, estadística o gráfica) de la información a transmitir.
- d) Por el tipo de información a transmitir:
 - 1) **Descendente**: cuando la información fluye de los niveles superiores de la estructura organizacional siguiendo el orden de jerarquía y el conducto regular.

Este tipo de comunicación deberá necesariamente efectuarse por escrito en forma de Comunicación Interna, Instructivos, Memorándum u otros instrumentos que deben establecerse previamente.
 - 2) **Ascendente**: cuando la comunicación fluye de los niveles inferiores de la estructura organizacional para los superiores, respetando el orden jerárquico y siguiendo el conducto regular.

Esta información debe ser transmitida a través de notas e informes.

- 3) **Cruzada**: se da entre una unidad organizacional y otra de nivel jerárquica menor, igual o superior, es decir, el mensaje no sigue el canal descendente y/o ascendente, si no que emplea una comunicación directa a fin de lograr rapidez y comprensión en la información que se desea transmitir, por lo que es importante determinar qué tipo de información será en forma cruzada.
- e) La regularidad del tipo de información que se transmite, clasificando la misma considerando su importancia, destino y tipo en:

- 1) **Información confidencial:** cuando se establezca que todo documento o asunto es confidencial y que será supervisado directamente por la autoridad ejecutiva de mayor jerarquía, manteniendo un control directo del mismo.
- 2) **Información rutinaria:** es la información que fluye por toda la institución y se refiere a la generada por procedimientos que se desarrollan en el cumplimiento de tareas inherentes a cada área o unidad organizacional.

III.- Determinación de instancias de coordinación interna:

El Ministerio de Salud, de acuerdo a sus requerimientos, podrá crear las instancias de coordinación interna, para el tratamiento de asuntos de competencia compartida entre áreas y unidades, que no pudieran resolverse a través de gestiones directas: pueden ser consejos, comités, comisiones o se designarán responsables que realicen labores de coordinación interna.

Toda relación directa y necesaria de coordinación que surja de estas instancias deberá estar estipulada como función específica de las unidades organizacionales que corresponda al Manual de Organización y Funciones de la institución.

Las instancias de coordinación que se conformen se clasificarán en:

- a) Consejos, son los que requieren regular de manera permanente políticas y estrategias para el logro de los objetivos de la entidad. En caso de crearse en el Ministerio de Salud, deberán estar conformados por la presencia de los dos Viceministros.
- b) Comités, cuya función será la de establecer acciones y procesos y procedimientos de trabajo enmarcados en los objetivos institucionales; podrán ser informativos, de asesoramiento o de resolución de problemas. Tendrán la potestad de recomendar soluciones y estarán conformados por personal de nivel ejecutivo y operativo. Estos comités podrán ser permanentes o temporales.
- c) Comisiones, que se conformarán con el propósito de cumplir una misión específica a cuyo término se disolverán. Estos po-

drán estar conformados por personal de diferentes niveles de la estructura del Ministerio de Salud y pueden ser de carácter técnico o administrativo.

- d) La creación de una instancia de coordinación interna en Ministerio de Salud, cualquiera fuera ésta, deberá contar con un instrumento que establezca:
 - 1) Las funciones específicas que debe desempeñar
 - 2) La unidad organizacional encargada de la instancia
 - 3) El carácter temporal o permanente
 - 4) La periodicidad de las de las sesiones
 - 5) Documentación de la evidencia de sus decisiones

IV Definición y formalización de tipos e instancias de relación interinstitucional

Las relaciones interinstitucionales del Ministerio de Salud, en el ámbito de sus competencias y funciones, son:

- a) **De tuición:** El Ministerio de Salud tiene la facultad de ejercer control externo posterior, así como la promoción y vigilancia del funcionamiento de los sistemas de Planificación e Inversión, Administración y Control Interno de la Ley N° 1178 de las instituciones Públicas Descentralizadas y Empresas Públicas establecidas en el Artículo 71° del Decreto Supremo N° 28631 Reglamento a la Ley de Organización del Poder Ejecutivo.
- b) **Funcionales:** El Ministerio de Salud ejerce autoridad funcional sobre otra en materia de su competencia y especialización.
- c) **De Complementación:** Se expresa cuando el Ministerio de Salud interactúa con otra en el tratamiento de asuntos de interés compartido.

Dependiendo de su objetivo, duración y características operativas, estas relaciones deberán ser formalizadas mediante convenios específicos, Re-

solución Ministerial o Resolución Administrativa, estableciendo claramente las competencias específicas de las entidades involucradas.

Cuando la Resolución Ministerial sea considerada requisito previo a la firma de convenios, notas revérsales u documentos contractuales, se gestionarán instrumentos jurídicos de mayor jerarquía.

Artículo 17. Servicio al Usuario

Los Viceministerios y las Direcciones Generales, en coordinación con las demás unidades del Ministerio de Salud, deberán generar mecanismos de orientación que faciliten las gestiones de los usuarios, como ser letreros que contengan en forma literal o gráfica del flujo de un trámite.

También se pueden definir canales y medios que permitan la resolución de asuntos individuales de los usuarios y de interés público para la recepción, registro, canalización y seguimiento de sugerencias, reclamos, denuncias o cualquier otro asunto similar.

Artículo 18. Formalización y Aprobación de Manuales

El diseño organizacional deberá formalizarse en el Manual de Organización y Funciones y en el Manual de Procesos y Procedimientos, los cuales deberán ser aprobados mediante Resolución Ministerial expresa.

- a) El Manual de Organización y Funciones debe contener información sobre las disposiciones legales que regulan la estructura, los objetivos institucionales, el organigrama, el nivel jerárquico y relación de dependencia de las unidades y áreas organizacionales, funciones inherentes a cada una de las ellas, las relaciones intra e interinstitucional.
- b) El Manual de Procesos y Procedimientos debe describir la denominación y objetivo del proceso, las normas de operación, la descripción del proceso y sus procedimientos, los diagramas de flujo, los formularios.

Artículo 19. Unidad Responsable de Diseño Organizacional

La unidad responsable de coordinar, consolidar y formalizar en un documento, todo el proceso de diseño o rediseño organizacional es la Unidad

de Planificación Estratégica en coordinación con la Dirección General de Planificación del Ministerio de Salud.

Artículo 20. Período de tiempo para la Ejecución del Proceso de Diseño Organizacional

El proceso de diseño o rediseño organizacional serán hasta el mes de julio de la misma gestión, coincidiendo con la preparación del Programa Operativo Anual de la entidad, que requerirá de una estructura organizacional ajustada a sus necesidades y procesos para que tal estructura funcione.

CAPÍTULO IV IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Artículo 21. Objetivo del Proceso de Implantación del Diseño o Rediseño Organizacional

La implantación del diseño o rediseño organizacional tiene por objeto la aplicación de la nueva estructura organizacional en el Ministerio de Salud, con la finalidad de cumplir con los objetivos definidos en el Programa de Operaciones Anual aprobado.

Artículo 22. Plan de implantación

Para la implantación de la estructura organizacional obtenida como resultado del análisis y diseño organizacional descrito en los artículos anteriores, deberá elaborarse un plan de implantación que deberá ser aprobado por la/el Ministra/o, conteniendo:

- a) *Objetivos y estrategias de implantación:*** Se deberá establecer los resultados que se espera alcanzar en la implantación de la estructura organizacional adoptada, incluyendo la descripción de las actividades que se desarrollarán para alcanzar dichos objetivos.
- b) *Cronograma:*** Se deberá determinar las fechas y los plazos en que se llevarán a cabo las actividades de implantación.
- c) *Recursos:*** Se deberá definir los recursos humanos, materiales y financieros que se estimen necesarios para implantar el plan.

- d) **Responsables de la implantación:** Se establecerán los responsables involucrados de cada unidad del Ministerio de Salud.
- e) **Programa de difusión:** Se tiene que diseñar programas de difusión y orientación mediante manuales, guías o instructivos, a fin de internalizar, adiestrar y/o capacitar a funcionarios involucrados, sobre los cambios que se van a introducir en la estructura organizacional del Ministerio de Salud.
- f) **Seguimiento:** Deberá realizarse acciones de seguimiento para realizar los ajustes necesarios en la estructura que está implantada y funcionando.

Artículo 23. Requisitos para la Implantación

Es un requisito para la implementación del Sistema de Organización Administrativa la puesta en marcha del Programa de Operaciones Anual, sus bases estratégicas, asimismo es fundamental contar con recursos humanos, físicos y financieros previstos.

Artículo 24. Unidad Organizacional Responsable de la Ejecución del Proceso de Implantación del Diseño o Rediseño Organizacional

El proceso de implantación estará dirigido, coordinado y supervisado por la Dirección General de Planificación, procederá a la implementación del diseño organizacional en coordinación con todas las unidades organizacionales de la entidad.

Artículo 25. Período de tiempo para la Ejecución del Proceso de Implantación del Diseño o Rediseño Organizacional

La implantación de la estructura diseñada o rediseñada deberá realizarse máximo hasta el primer trimestre del año, luego del proceso de diseño o rediseño organizacional. La implantación podrá proporcionar los elementos para realizar cambios en el Programa Operativo Anual, si corresponde, conforme lo establecen las Normas Básicas del SPO.

ANEXOS

ANEXO 01

Análisis Retrospectivo

MINISTERIO DE SALUD	
NOMBRE DE LA UNIDAD:	
DEPENDIENTE DE: (Nombre de la Unidad Organizacional)	
1.- Cuál fu el porcentaje de cumplimiento del POA de la interior gestión entre lo programado y la ejecuta? <input type="checkbox"/> 100% - 90% <input type="checkbox"/> 89% - 75% <input type="checkbox"/> 74% - 60% <input type="checkbox"/> 59% - 50% <input type="checkbox"/> Menos de 50% <input type="checkbox"/> No se Si su respuesta fue del 74% para abajo, explique por qué.....	
2.- Cuáles son los servicios que su unidad organizacional presta y quienes son los usuarios?	
3.- Los servicios que presta su unidad satisfecho las necesidades de los usuarios dadas sus características en forma? <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Muy buena <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> No satisface Si su respuesta fue Regular o no Satisface, Explique por qué.....	
4.- La Cantidad y/o Calidad de los servicios que prestan su Unidad, cumple los parámetros de medición (Eficacia) predeterminados como ser: <input type="checkbox"/> Tiempo <input type="checkbox"/> Oportunidad <input type="checkbox"/> Exactitud <input type="checkbox"/> Transparencia <input type="checkbox"/> Otros	
5.- Qué frecuencia de reclamos existen, en relación al servicio en general? <input type="checkbox"/> 100% - 90% <input type="checkbox"/> 89% - 75% <input type="checkbox"/> 74% - 60% <input type="checkbox"/> 59% - 50% <input type="checkbox"/> Menos de 50% <input type="checkbox"/> No se	
6.- En qué medida los objetivos de los procesos realizados en su unidad, forman parte de la red de objetivos propuestos en el Ministerios? <input type="checkbox"/> 100% - 90% <input type="checkbox"/> 89% - 75% <input type="checkbox"/> 74% - 60% <input type="checkbox"/> 59% - 50% <input type="checkbox"/> Menos de 50% <input type="checkbox"/> No se	
7.- Considera que las tareas, componentes de cada proceso están correctamente asignadas las unidades, en qué porcentaje? <input type="checkbox"/> 100% - 90% <input type="checkbox"/> 89% - 75% <input type="checkbox"/> 74% - 60% <input type="checkbox"/> 59% - 50% <input type="checkbox"/> Menos de 50%	
8.- Los resultados esperados de cada tarea y sus indicadores son medibles y cuantificables en términos reales? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Algunas Veces	
9.- Los recursos humanos, materiales y económicos para desarrollar las operaciones han si términos reales? <input type="checkbox"/> 100% - 90% <input type="checkbox"/> 89% - 75% <input type="checkbox"/> 74% - 60% <input type="checkbox"/> 59% - 50% <input type="checkbox"/> Menos de 50% Si su respuesta fue del 74% para abajo, explique por qué.....	
10.- Los procesos que desarrolla su unidad responde a los procesos y operaciones determinadas? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
11.- Existe duplicidad y/o dispersión de funciones? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> En algunos casos Explica por que?	
12.- Tiene delimitado, claramente el ámbito de competencia de su unidad? <input type="checkbox"/> 100% - 90% <input type="checkbox"/> 89% - 75% <input type="checkbox"/> 74% - 60% <input type="checkbox"/> 59% - 50% <input type="checkbox"/> Menos de 50%	

13.- Considera usted, que su unidad está ubicada en el nivel jerárquico que le corresponde?

Si No

Explique por que?

14.- El grado y tipo de autoridad, está claramente definidos?

100% - 90% 89% - 75% 74% - 60% 59% - 50% Menos de 50%

15.- Su unidad o área funcional, está conformado por áreas/unidades cuyas funciones se encuentran relacionadas entre sí y responden a los procesos establecidos?

100% - 90% 89% - 75% 74% - 60% 59% - 50% Menos de 50%

16.- Los canales y medios de comunicación, están formalmente establecidos?

Si No A través de que instrumento

17.- Los canales de comunicación son utilizados en forma eficaz y eficiente, facilitando el flujo de información en un:

100% - 90% 89% - 75% 74% - 60% 59% - 50% Menos de 50%

Si su respuesta fue del 74% para abajo, explique por qué

18.- Los canales y medios de comunicación, se acomodan a las características de la información, oportuna, clara pertinente, verificable y consistente.

Si No Mas o menos

Explica por que?.....

19.- Las instancias de coordinación, se conforman respetando el conducto regular en un:

100% - 90% 89% - 75% 74% - 60% 59% - 50% Menos de 50%

Explica por que?.....

20.- Cuantas veces, se modificó la estructura organizacional de su unidad en los últimos 2 años?

Ninguna 1 Vez 2 Veces 3 Veces 4 Veces

21.- Considera a la estructura organizacional de su unidad flexible?

Si No Mas o menos No se

22.- Considera a la estructura organizacional de su unidad las adecuada?

Si No Mas o menos No se

Explica por que?.....

Fecha de Elaboración:

ANEXO 02

Conclusiones, Recomendaciones y Posibles Alternativas de Solución.

NOMBRE DE LA UNIDAD:

DEPENDENCIA DE: (nombre de la Dirección General)

En función a los resultados obtenidos en el cuestionario anterior, identifique cuales considera que fueron los problemas que no le permitieron cumplir a cabalidad sus objetivos:

Los elementos organizacionales a analizar serán:

a) Al realizar la evaluación del POA de la gestión anterior en función a los objetivos programados y los resultados obtenidos, porque considera que obtuvo ese porcentaje?, analice y explique brevemente.

b) Servicio a los usuarios.

- I. Si los servicios y bienes que presta su unidad organizacional han satisfecho las necesidades de los usuarios sus características. Analice y explique.
- II. Si al cantidad y/o calidad de los servicios y bienes que presta su unidad cumplen con los parámetros de medición predeterminados como ser:
 - i. Eficacia en la atención al público usuario, expresada en términos de tiempo, oportunidad, exactitud, transparencia, etc., explique.
 - ii. Número y frecuencia de los reclamos en relación al servicio en general, a que atribuye usted ese porcentaje reclamos?

c) Procesos: Se analizara los procesos que se lleven a cabo en su unidades, para satisfacer las necesidades del usuario y contribuye al logro de los objetivos de gestión planteados, estudio que deberá incidir en los siguientes puntos:

- I. Si el objetivo de los procesos forma parte de la red de objetivos propuestos en el Ministerio de Salud, determinando su grado de desviación.
- II. Si las operaciones de cada componente están correctamente asignadas a las unidades y áreas organizacionales.
- III. Si los resultados esperados de cada operación y sus indicadores son cuantificables y medibles en términos reales.

- IV. Si los recursos humanos, materiales y económicos para desarrollar las operaciones han sido correctamente asignados y utilizados, además de contar con la información de ejecución presupuestaria en forma correcta y oportuna.
- V. Si los procesos están formalizados en el manual de procesos.

d) Unidades organizacionales: Se determinara si la conformación de las unidades de la entidad han constituido un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos propuestos, evaluando:

- I. En la unidades organizacionales
 - i. Si las funciones asignadas responden a los procesos y operaciones determinados, si nos, que procesos y procedimientos se debería modificar.
 - ii. Si no existe duplicidad o dispersión de funciones, si existe, con cuales unidades o proyectos/programa? Explique.
 - iii. Si tienen delimitado claramente el ámbito de su competencia.
 - iv. Si la unidad está ubicada en el nivel jerarquía le corresponde, definido por el o los procesos.
 - v. Si el grado y tipo de autoridad están claramente establecidos.
 - vi. Si están conformados por unidades cuyas funciones se encuentran relacionadas entre sí y responden a los procesos establecidos.
 - vii. Si el ámbito de competencia esta d coordinación.

e) Canales de comunicación e instancia de coordinación.

- I. Si los canales y medios de comunicación
 - i. Esta formalmente establecidos (si es si, como?)
 - ii. Son utilizados en forma eficaz y eficiente facilitando el flujo de información.
 - iii. Se acomodan a las características de la información: oportuna, clara, pertinente, verificable y consistente.
- II. Si las instancias de coordinación se conforman respetando el conducto regular.

f) Flexibilidad de la estructura organizacional: Se analizara el grado de flexibilidad de estructura organizacional frente a los cambios internos y del entorno y ante las contingencias que ocasionaron desvíos de la programación en la relación a las estrategias definidas para el alcance de los objetivos propuestos.

g) Cantidad de recursos humanos disponibles y necesarios.

ANEXO 03

Análisis Prospectivo, Conclusiones y Recomendaciones

NOMBRE DE LA UNIDAD:

DEPENDENCIA DE: (nombre de la Dirección General)

Analice si las operaciones y tareas definidas para alcanzar los objetivos planteados por su unidad organizacional para esta gestión tomaron en cuenta los siguientes puntos:

a) *Observaciones y Recomendaciones del Análisis Retrospectivo.*

- I. Evaluación del POA de la gestión anterior en función de lo programado y los resultados obtenidos.
- II. Servicio a los usuarios.
- III. Procesos.
- IV. Las Unidades Organizacionales del MS, han constituido un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos propuestos.
- V. Canales de Comunicación e Instancias de Coordinación.
- VI. Flexibilidad en la Estructura Organizacional.

b) *Recomendaciones de Auditoría:*

- I. En base al formulario de aceptación de las recomendaciones.
- II. En base al compromiso y cronograma de actividades (fecha de conclusión)

En función a los problema identificados en los puntos 1 y 2, plantee alternativas de solución, a fin de que la estructura organizacional coadyuve al logro de los objetivos propuestos para esta gestión.

Problema 1:

Alternativa de solución 1:

Problema 2:

Alternativa de solución 2:

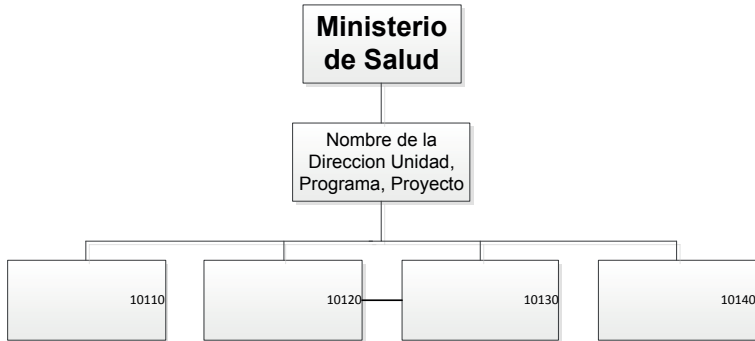
Otros.

ANEXO 04

Manual de Organización y Funciones.

Cada cuadro del organigrama debe contener los siguientes elementos:

1. Nombre de la unidad organizacional.
2. Codificación según el nivel jerárquico.



Identificación:

1.1.1 Dependencia	
1.1.2 Ejerce Supervisión sobre	
1.1.2.1 Interinstitucional	
1.1.2.2 Interinstitucional	
1.1.3 Nombre de la Unidad Organizacional	
1.1.4 Número de Unidades Organizacionales del mismo nivel	
1.1.5 Relacionamiento	

Objetivo de la Unidad Organizacional

<ul style="list-style-type: none"> • •
--

Funciones

<ol style="list-style-type: none"> a. b. c.
--

ANEXO 05

Descripción de Procesos

Nombre de la unidad funcional	
Manual de procesos	
Logo	
Código:	Nombre del proceso:
Objetivo del proceso:	
Número y nombre de las operaciones que componen el proceso:	
Insumos que alimentan el proceso:	
Unidad responsable del proceso:	
Registros, formularios o impresos:	
Salidas que genera el proceso:	
Actualización	
Fechas:	Modificaciones:
Fechas de aprobación	
Fechas de actualización	
Nombre de la unidad responsable de la elaboración del manual	

ANEXO 06

Descripción de las Operaciones

Logo	Nombre de la unidad organizacional Manual de procesos
Código:	Nombre de la operación
Meta de la operación:	
Descripción de la operación:	
Insumos que alimentan la operación:	
Unidad o puesto responsable de la operación:	
Registros, formularios o impresos:	
Resultados verificables de la operación:	
Tiempo de ejecución de la operación:	
Actualización	
Fechas	Modificaciones
Fecha de aprobación:	
Fecha de actualización:	
Nombre de la unidad responsable de la elaboración del manual:	

ANEXO 07

Descripción de los Procedimientos

Logo	Nombre de la unidad organizacional Manual de procesos	
Código	Nombre del procedimiento	
Nombre de la operación a la que pertenece el procedimiento:		
Objetivo del procedimiento:		
Descripción de procedimiento:		
Insumo que alimentan el procedimiento y sus especificaciones:		
Unidades o puesto responsable del procedimiento:		
Registros, formularios o impresos a utilizar:		
Resultados verificables del procedimiento:		
Tiempo de ejecución del procedimiento:		
Operatoria		
N°	Puesto responsable	Descripción
Actualización		
Fechas:	Modificaciones	
Fecha de aprobación		
Fecha de actualización		
Nombre de la unidad responsable de la elaboración del manual		

Diagrama de flujo



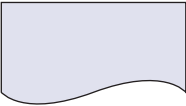
El diagrama de flujo es la representación gráfica utilizada para describir los procesos y procedimientos, permiten mostrar gráficamente un flujo de trabajo, un proceso o un trámite que es desarrollado en el Ministerio de Salud.

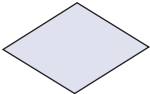
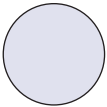
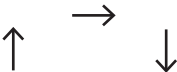
Este diagrama debe mostrar las Unidades Organizacionales donde se realizan las tareas u operaciones, que tipo de operaciones se realizan y el sentido de circulación o flujo de la información.

Para realizar el diagrama de flujo, recomendamos tomar en cuenta los siguientes pasos:

- a) No mezclar al mismo lado del símbolo varias líneas de entrada y salida.
- b) Emplear solo una línea de unión entre dos símbolos.
- c) Solo el símbolo de decisión puede tener hasta tres líneas de salida.
- d) Las líneas de unión tienen que ser rectas.
- e) Los símbolos tienen que tener tamaño uniforme, salvo que se quiera resaltar una situación especial.

Simbología para elaborar un diagrama de flujo.

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Inicia o termina el flujo; para ser acción o lugar.
	Describe la funciones que desempeñan las personas involucradas en el proceso o procedimiento, también representa la ejecución de operaciones o actividades.
	Representa cualquier documento que entre, se genere o utilice en el proceso o procedimiento.

	<p>Indica un punto en el flujo donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.</p>
	<p>Representa la conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo, sea este en la misma hoja o no.</p>
	<p>Indica la dirección del flujo y conecta los símbolos señalando el orden en que se debe realizar las distintas operaciones.</p>

Ejemplo de un Diagrama de flujo:

Nombre de Unidad o Área funcional	Nombre de Unidad o Área funcional	Nombre de Unidad o Área funcional	Nombre de Unidad o Área funcional	Nombre de Unidad o Área funcional	Nombre de Unidad o Área funcional
<pre> graph TD subgraph U1 [Nombre de Unidad o Área funcional] I1([Inicio o termino]) --> P1[Procesos u operación] P1 --> D1[DOCUMENTO] end subgraph U2 [Nombre de Unidad o Área funcional] P2[Procesos u operación] C1((1)) end subgraph U3 [Nombre de Unidad o Área funcional] P3[Procesos u operación] --> D1{Desición} D1 --> P4[Procesos u operación] P4 --> I2([Inicio o término]) end D1 --> C1 D1 --> P3 D1 --> I2 D1 --> P2 P2 --> P3 </pre>					

ANEXO 09

Cronograma

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SEMANAS
1. Levantamiento de datos	Dirección General de Planificación	4 semanas
2. Realización de encuestas de evaluación	Dirección General de Planificación	4 semanas
3. Realización del diagnóstico situacional	Dirección General de Planificación	2 semana
4. Elaboración y presentación de la propuesta metodológica para implementación de la estructura	Dirección General de Planificación	1 semana
5. Elaboración y presentación de la propuesta metodológica para la implementación de los servicios otorgados por el MS.	Dirección General de Planificación	1 semana
6. Puesta en marcha de la propuesta metodológica	Dirección General de Planificación	8 semana
7. Revisión de la información obtenida	Dirección General de Planificación	1 semana
8. Elaboración de documento borrador	Dirección General de Planificación	1 semana
9. Procesos de revisión del documento	Dirección General de Planificación	1 semana
10. Presentación del documento final para su aprobación	Dirección General de Planificación	1 semana
11. Proceso de divulgación e información	Dirección General de Planificación	2 semana
12. Evaluación de la funcionalidad del documento	Dirección General de Planificación	2 semana

ANEXO 10

Metodología para el Análisis Organizacional de las Unidades Organizacionales

El Análisis Organizacional de las Unidades Organizacionales, seguirá la siguiente metodología:

- a) Definición del problema analizar, para lo cual, se elegirá y concretaran los temas con el objeto de identificar las causas de los problemas.
- b) Planificación del estudio, que implica precisar la naturaleza del problema y el propósito del plan, así como las acciones, los recursos, el tiempo y el costo que se requieren.
- c) Selección de técnicas e instrumentos para la captación y procedimiento de la información, que podrán efectuarse mediante de la investigación documental e investigación de campo.
 - I. Las fuentes de investigación documental serán las siguientes:
 1. Los documentos legales de creación de las unidades organizacionales y los que regulan la materia de su competencia.
 2. El programa de operaciones anual de la gestión.
 3. El manual organización y funciones.
 4. El manual de procesos y procedimientos.
 5. Los informes de auditoría interna y externa.
 6. La información recogida directamente del público usuario, funcionarios del MS y de las entidades con las que mantienen relación.
 - II. Las fuentes de investigación de campo serán:
 - Entrevista directas a los funcionarios del MS y a los usuarios de los servicios, a través de cuestionarios.
 - Entrevista indirectas, a través de cuestionario a los funcionarios del MS y los usuarios.
- d) Recopilación de información, deben dirigirse al registro de aquellas hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la unidad organizacional.

Análisis de los datos, deben permitir descubrir las causas que impiden la operación normal de la unidad organizacional o de un proceso en particular.

ANEXO 11

1. Descripción de Procesos, Operaciones y Procedimientos

- 1.1 Parte descriptiva del documento
 - 1.1.1 Nombre de la Unidad
 - 1.1.2 Lugar y fecha de elaboración
 - 1.1.3 Código del proceso
- 1.2 Cuerpo del documento
 - 1.2.1. Nombre del proceso
 - 1.2.2. Objetivo del proceso
 - 1.2.3. Número y nombre de las operaciones que componen el proceso
 - 1.2.4. Insumos que alimentan el proceso
 - 1.2.5. Unidades que intervienen en el proceso
 - 1.2.6. Unidades responsables del proceso
 - 1.2.7. Registro, formularios e impresos
 - 1.2.8. Salidas que generan el proceso

2. Descripción de las Operaciones (de acuerdo al formato establecido en el anexo 06)

- 2.1. Parte descriptiva del documento.
 - 2.1.1. Nombre de la unidad organizacional.
 - 2.1.2. Nombre de la operación u operaciones a la remplaza
 - 2.1.3. Código de la operación.
- 2.2. Cuerpo del documento
 - 2.2.1. Nombre de la operación
 - 2.2.2. Nombre del proceso al que pertenece
 - 2.2.3. Meta de la operación
 - 2.2.4. Descripción de la operación
 - 2.2.5. Insumos que alimentan la operación
 - 2.2.6. Unidad responsable de la operación y mencionar
 - 2.2.7. Registro, formulario e impresiones
 - 2.2.8. Resultados verificables de la operación
 - 2.2.9. Tiempo de ejecución de la operación

3. Descripción de los Procedimientos, (de acuerdo al formato establecido el anexo7)

- 3.1. Parte descriptiva del documento
 - 3.1.1. Nombre de la unidad organizacional
 - 3.1.2 código del procedimiento
- 3.2. Cuerpo del documento
 - 3.2.1. Nombre del procedimiento
 - 3.2.2. Nombre de la operación
 - 3.2.3. Objetivo del procedimiento
 - 3.2.4. Descripción del procedimiento
 - 3.2.5. Insumos que alimentan el procedimiento
 - 3.2.6. Unidad o cargo responsable del procedimiento
 - 3.2.7. Registro, formularios u otros impresos a utilizar
 - 3.2.8. Resultados verificables del procedimiento
 - 3.2.9. Tiempo de ejecución del procedimiento
 - 3.2.10. Operatoria

ANEXO 12

Glosario de Términos

Ámbito de competencia: es la determinación formal de atribuciones y funciones, dentro de cuyos límites se ejerce autoridad.

Área funcional: es la parte de la estructura organizacional, conformada por la unidad cabeza de área y en caso necesario por varias unidades organizacionales dependientes. La unidad, cuenta con objetivos de gestión y funciones homogéneas y especializadas.

Autoridad lineal: es la facultad que tiene cada unidad organizacional para normar, dirigir y controlar los procesos y actividades que se llevan a cabo en las unidades organizacionales de dependencia directa.

Autoridad funcional: es la facultad que tiene unidad para normar y realizar el seguimiento de las actividades, dentro su ámbito de competencia, sobre otras áreas o unidades organizacionales que no están bajo su dependencia directa.

Estructura Organizacional: es el conjunto de unidades organizacional, interrelacionadas entre sí, a través de canales de comunicación, instancias de coordinación interna, y procesos establecidos por el MS, para cumplir con sus objetivos.

La estructura organizacional, se refleja en el manual de organización y funciones y el manual de procesos y procedimientos.

Función: son los deberes o potestades concedidos a las unidades, para desarrollar su finalidad o alcanzar su objetivo.

Operación o actividad: es un conjunto de tareas establecidas de manera sistemática, para el logro de los objetivos de un área o unidad.

Proceso: es el conjunto de operaciones secuencias que deben ejecutarse para el alcance de los objetivos del MS.

Unidad organizacional: es una dependencia de la estructura organizacional a la que se asigna uno o varios objetivos, desagregados de los objetivos de gestión y funciones homogéneas y especializadas.

Operación o actividad: es un conjunto de tareas establecidas de manera sistemática, para el logro de los objetivos de un área o unidad.