

ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
ESPAAE - ESPOL

T  
614  
SUAe  
IProm. - 96

ESPECIALIDAD EN GERENCIA DE SERVICIOS  
DE SALUD

ANALISIS SITUACIONAL Y PROPUESTA DE UN  
MODELO GERENCIAL DEL INSTITUTO NACIONAL  
DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL  
LEOPOLDO IZQUIETA PEREZ

LEONOR SUAREZ DE COZZARELLI

JORGE CAMBA RENDON

LUIS MENA FLOR

SALOMON TREJO ALVAREZ

RAMIRO LOPEZ

JOSE LUCES

TUTOR:

DR. SERGIO RUEDA

GUAYAQUIL, NOVIEMBRE DE 1996

**ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESPAAE-ESPOL**

**ESPECIALIDAD EN GERENCIA DE SERVICIOS DE  
SALUD**

**ANÁLISIS SITUACIONAL Y PROPUESTA DE UN  
MODELO GERENCIAL DEL INSTITUTO NACIONAL  
DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL LEOPOLDO  
IZQUIETA PÉREZ**



**TRABAJO ELABORADO POR:**

**Leonor Suárez de Cozzarelli  
Jorge Camba Rendón  
Luis Mena Flor  
Salomón Trejo Álvarez  
Ramiro López  
José Luces**

**Tutor:  
Dr. Sergio Rueda**

**Guayaquil, Noviembre de 1996.**

## *TABLA DE CONTENIDO*

<b>1. INTRODUCCIÓN;</b> .....	<b>3</b>
<b>2. RESEÑA HISTÓRICA DEL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ.</b> .....	<b>5</b>
2.1. ANTECEDENTES Y CREACIÓN. ....	5
<b>3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>12</b>
3.1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO FRENTE A LA FUNCION PUBLICA. ....	14
3.2. LA ORGANIZACION DEL TRABAJO COMO UN SISTEMA SOCIAL.....	16
3.3. LA ORGANIZACION DEL TRABAJO COMO SISTEMA.....	18
3.4. EL PENSAMIENTO SISTEMICO: UNA NUEVA FORMA DE VER LAS COSAS. EVALUACION DE SISTEMAS.- .....	20
<b>4. DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>24</b>
4.1. DESCRIPCION DEL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE, COMO ORGANIZACION DEL TRABAJO DE ORDEN PRESCRIPTIVO. ....	24
4.2. DEPARTAMENTALIZACION .....	31
<b>5. EL ENFOQUE SISTEMICO EN LA ADMINISTRACION DE SALUD.-</b> .....	<b>39</b>
5.1. EL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL COMO SISTEMA ABIERTO, INTEGRADO DE SERVICIO SOCIAL.- .....	42
<b>6. PROCESO ESTRUCTURAL.- ANALISIS DEL ORGANICO FUNCIONAL</b> .....	<b>45</b>
6.1. IMPACTO DEL MEDIO SOCIO CULTURAL Y VARIABLES QUE INTERVIENEN EN LA ESTRUCTURA:.....	51
<b>7. APLICACION DEL MARCO TEORICO AL PROCESO DE INTERACCION ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>54</b>
7.1. ORGANIZACION FORMAL E INFORMAL.-.....	54
7.2. FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACION DEL TRABAJO GUBERNAMENTAL.- .....	54
7.3. PROCESOS O FLUJOS QUE DINAMIZAN LA ESTRUCTURA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL “LEOPOLDO IZQUIETA PEREZ”	57
<b>8. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN POR SUBSISTEMAS</b> .....	<b>65</b>
8.1. SUBSISTEMA DE OBJETIVOS Y VALORES.....	65
8.2. MEDIO AMBIENTE GENERAL Y ESPECIFICO: CLIMA ORGANIZACIONAL.-.....	66
8.3. CARACTERES GENERALES AMBIENTALES QUE INFLUYEN EN EL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE .....	66
8.4. COMPONENTES DEL MEDIO AMBIENTE ESPECIFICO DEL INHMT.-.....	69
8.5. COMPONENTES DE CONSUMIDORES: USUARIO INTERNO Y EXTERNO.- .....	70

<b>9. PROCESO DE INTERNALIZACION DE LOS OBJETIVOS Y LOS VALORES DE LA INSTITUCIÓN.....</b>	<b>75</b>
9.1. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.....	75
9.2. ESQUEMA DE RELACION DE VALORES COMO BASE A OBJETIVOS.....	77
9.3. QUE FUNCIONES HA CUMPLIDO LA ORGANIZACION INFORMAL EN EL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL.....	78
<b>10. DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DEL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL (INH-MT).....</b>	<b>79</b>
10.1. COMPLEJIDAD.....	79
10.2. CENTRALIZACION.....	82
10.3. ESTRUCTURA MECANISCISTA BUROCRATICA.....	83
10.4. TAMAÑO DE LA ORGANIZACION.....	83
10.5. TECNOLOGIA Y AMBIENTE.....	85
<b>11. PROPUESTA SISTÉMICA.....</b>	<b>90</b>
11.1. ELABORACIÓN DE UN MODELO SUGERIDO DE GESTIÓN GERENCIAL, APLICADO AL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL. LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ.....	90
11.2. DIRECCIONALIDAD DE LA PROPUESTA.....	92
11.3. IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN.....	95
11.3.1. <i>PROYECCIONES DE CAMBIO ORIENTADOS AL MANTENIMIENTO DE LA PRODUCCIÓN REGULACIÓN DEL SISTEMA CONSERVANDO IN-PUT, INSUMOS Y DEMANDANTES-</i> .....	95
11.3.2. <i>PROYECCIONES DE CAMBIOS A INSTAURARSE EN LOS PROCESOS, PRESENTADO OPCIONES ORIENTADAS A LA TRANSFORMACIÓN DE RECURSOS Y SUMA DE UTILIDADES</i> .....	96
11.3.3. <i>EL ENFOQUE DE SISTEMAS NOS PERMITE LUEGO DE OPERACIONALIZAR CAMBIOS EN LOS PROCESOS Y TRANSFORMACIÓN DE INSUMOS DIRECCIONAR RESULTADOS QUE PUEDAN MEDIR EL IMPACTO POR EL CUMPLIMIENTO DE METAS ORGANIZACIONALES</i> .....	100
<b>12. ANEXOS.....</b>	<b>109</b>
12.1. ANEXO 1.-.....	109
12.2. ANEXO 2.-.....	116
12.3. ANEXO 3.-.....	117
12.4. ANEXO 4.-.....	119
12.5. ANEXO 5.-.....	127
<b>13. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>131</b>

## 1. INTRODUCCIÓN;

*Desde la creación el Instituto de Higiene “Leopoldo Izquieta Pérez” surgió, con una finalidad primaria; de control por la obtención de la Patente para la elaboración y venta de productos químicos y farmacéuticos, hasta la actualidad en que se cumplen múltiples funciones como la de Investigación, Control, Producción, Diagnóstico y Capacitación.*

*Estas funciones se orientan a su vez en los ámbitos de la patente de Comercialización de alimentos, fármacos, cosméticos; producción de biológicos e inmunizantes; diagnóstico, bioquímico, bacteriológico, virales e inmunológicos, además de citopatología.*

*El sistema ha pasado por varias etapas de desarrollo, con el esfuerzo del recurso humano capacitado y competente que le ha dado a la Institución, Espíritu de Cuerpo, con esfuerzos que se aprecian en la gran producción técnico-científica demostrada a lo largo del tiempo a pesar de la problemática presupuestaria que ha venido en incremento en estos últimos años.*

*Estos procesos a su vez han sido resultado de alteraciones en el entorno, por sus características socio-políticas y económicas, lo que ha obligado a cambios en las decisiones del manejo administrativo, tratando de adaptarse a las variables epidemiológicas y a la demanda de la población.*

*Sin embargo, las limitaciones observadas en el proceso de desarrollo dan la pauta para valorizar la existencia de problemas, por lo que se necesita realizar el análisis situacional de la organización que nos dé el verdadero conocimiento del sistema con la finalidad de poder sugerir a las autoridades de turno una propuesta formal de cambio, Más aún tomando en cuenta la tendencia en la Reforma de la Salud en América Latina, que se expande en forma progresiva como consecuencia de la problemática social en salud con la respectiva disminución en las coberturas de atención y aumento de las tasas de morbimortalidad.*

*Perspectivas a seguir con esta Investigación:*

*- Establecer un primer diagnóstico descriptivo del sistema imperante en el Instituto Nacional de Higiene e identificar los requerimientos acordes a las necesidades de la Institución.*

- *Describir los subsistemas existentes al igual que las necesidades técnico-administrativas para su desarrollo en el entorno con la finalidad de dar un servicio con eficacia y eficiencia a la comunidad.*

- *Conocer el proceso organizativo y las actividades encaminadas a la estructuración o reestructuración de las normas, programas y procedimientos mediante herramientas administrativas de diagnóstico gerencial.*

- *Interpretar la unidad social llamada "Organización", los elementos que la componen al igual que sus interdependencias.*

- *Realizar una propuesta gerencial en la que se tomen en cuenta procesos y resultados e incluya una definición de una nueva estructura, dentro del proceso de cambio en la Institución.*

- *Sugerir un Modelo de gestión Gerencial que incluya una nueva visión de Estructura en la Institución.*

*Este estudio podría servir de lineamiento para obtener estrategias que incidan en aumentar los niveles de calidad de la atención, lo que redundaría en mejorar la relación costo-efectividad y a su vez incrementar los niveles de eficiencia, con el consecuente desarrollo Institucional.*

## **2. RESEÑA HISTÓRICA DEL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ.**

### **2.1. ANTECEDENTES Y CREACIÓN.**

*El 22 de Abril de 1937, siendo encargado del mando supremo de la República del Ecuador, el señor Ing. Federico Paez, se expidió un decreto que establecía la obligatoriedad de obtener una patente para la elaboración y venta de productos químicos y farmacéuticos del país, encargando esa función al INSTITUTO NACIONAL DE PREVISIÓN SOCIAL, al mismo que se autorizaba para que fundara los laboratorios necesarios para realizar el control, análisis y estudios que demandare dicho examen.*

*El Dr. Leopoldo Izquieta Pérez, destacado hombre público, profesor universitario y sanitarista distinguido, que desempeñaba el cargo de Director General de Sanidad de La República, objetó el mencionado decreto, por cuanto este Instituto no tenía nada que hacer en el ámbito Sanitario, y en el estudio de productos químicos y especialidades farmacéuticas. Su análisis y control, eran funciones netamente sanitarias, debiendo estar a cargo de la Dirección General de Sanidad.*

*Habiéndose acogido esta objeción, el 17 de Agosto del mismo año se dictó el decreto modificadorio mediante el cual se encargaba a la Dirección General de Sanidad el REGISTRO Y CONTROL DE ESPECIALIDADES FARMACÉUTICAS Y MEDICAMENTOS EN GENERAL. incluyendo artículos de tocador, a los cuales se atribuyeran propiedades terapéuticas. Para financiar el cumplimiento de este cometido que incluía la instalación de un laboratorio, el gobierno creó impuestos y tasas sobre dichos análisis, confiando su recaudación manejo e inversión a la misma Dirección General de Sanidad.*

*La mentalidad de visionario el afán patriótico de servicio del Dr. Leopoldo Pérez, hicieron que desde el inicio mirara el laboratorio como un Instituto de Investigaciones al servicio de la República . y no solamente como un laboratorio, de análisis y control de medicinas y en este sentido dirigió todas sus energías, y con el apoyo y asesoramiento de funcionarios internacionales, hizo elaborar con arquitectos Chilenos los planes que sirvieron*

*de base para la edificación del primer cuerpo del Instituto por los últimos meses del año 1940. Estando por terminarse la edificación, la fundación Rockefeller concretó la ayuda gestionada por el Dr. Izquieta Pérez en los siguientes términos;*

*-Suministro de equipos básicos para laboratorios.*

*-Pago por dos años a un especialista en Salud Pública que se encargara de la Organización del Instituto que se estaba formando, para lo que fue escogido por sus méritos el Dr. Atilio Macchiavello, investigador Chileno doctorado en Salud Pública en la universidad de Harbard.*

*-Concesión de becas para especialización de profesionales Ecuatorianos en el exterior de acuerdo al programa de adiestramiento de Salud Pública, para lo cual viajaron a los Estados Unidos los siguientes profesionales; el Dr. Juan A. Montalván Cornejo, designado por el Dr. Izquieta para asumir la dirección del Instituto, y luego del período de organización los doctores Roberto Nevárez Vásquez, Vicente Mosquera Ferres, José Crusellas Ventura, Luis Fernando Ventura, Luis Fernando Gómez Lince, y Daniel Urigüen Bravo.*

*-Al Uruguay viajo a seguir un curso de bacteriología el Dr. Clodoveo Alcivar Cevallos.*

*-Subvención para el Instituto por el valor de \$120.000, en el primer año de funcionamiento, y en los siguiente años la fundación iría disminuyendo este monto en un porcentaje del 20% anual, de manera que al cabo de cinco años acabaría la ayuda otorgada por la Fundación Rockefeller y pasaría a depender completamente del gobierno ecuatoriano.*

*En los primeros meses del año 1941, estando terminada ya la edificación de lo que es ahora el pabellón norte o principal del Instituto, fueron trasladados al nuevo local el laboratorio de la Sanidad, que funcionaba en el Lazareto de Peste y el laboratorio de ratas y pulgas, también relacionado a la campaña anti-pestosa, que funcionaban en el llamado "Corralón de la Sanidad" de la Avenida Olmedo.*

*El 23 de Octubre de 1941, siendo Presidente de la República, el Dr. Carlos Arroyo del Río, se promulgó la Ley de Creación del Instituto Nacional de Higiene, mediante Registro Oficial Número 348, como dependencia de la Dirección General de Sanidad, con sede en la ciudad de Guayaquil y con personería jurídica autónoma, con la capacidad de fundar filiales y montar laboratorios temporales o permanentes en otras ciudades o regiones del país.*

*Al Instituto se le señalaban las siguientes atribuciones:*

**a.- Científicas:** *En el terreno de la bacteriología, la parasitología, la inmunología, la patología humana y animal y ciencias afines relacionadas con la biología y medicina sanitaria.*

**b.- Sanitarias:** *De orientación, control técnico de las campañas que emprenda la Dirección General de Sanidad, de diagnóstico, aplicado a las enfermedades transmisibles, de análisis de control bromatológico, de aguas, de especialidades farmacéuticas y productos biológicos y otros destinados al diagnóstico, prevención o curación de enfermedades, especialmente contagiosas.*

**c.- Educativas:** *De preparación de personal técnico sanitario, cooperación a la enseñanza superior de la higiene y ramas afines, divulgación y propaganda en materia de higiene.*

**d.- Comerciales:** *De preparación y venta a bajo costo de los productos que elabore cuando sean de utilidad para la conservación o protección de la Salud Pública.*

*El Registro Oficial de Creación, describía también el recurso humano, la capacidad de gestión financiera y de realización de convenio con Instituciones nacionales y extranjeras que beneficiaren a la Institución, además de la modificatoria de la Ley sobre Especialidades Farmacéuticas.*

*Una vez creado el Instituto, de acuerdo con el convenio de ayuda suscrito con la Fundación Rockefeller, fue contratado por dos años, como Director de la Organización, el Dr. Atilio Machiavello Varas, quien asumió el cargo en Noviembre de 1941, quien planificó la división del Instituto en Departamentos, su equipamiento, habiéndose realizado en aquella época, los*

primeros estudios epidemiológicos por la presencia de la epidemia de tifoidea que azotó Guayaquil, en los primeros meses del año de 1942.

Los Departamentos que funcionaban, eran los siguientes:

**1.- Departamento de Bacteriología e Inmunología:** Dirigido por el Dr. Clodoveo Alcívar, que trabajó activamente en bacteriología entérica, en especial, salmonellas y shiguelas, efectuándose por primera vez en Guayaquil, el control sistemático de los manipuladores de alimentos.

**2.- Departamento de Patología Tropical:** Dirigido por el Dr. Juan Montalván Cornejo, al que se agregó la sección de Entomología, a cargo del profesor Francisco Campos Rivadeneira y el Departamento de Elaboración de Vacuna Antivariólica, a cargo del Dr. Víctor Castañeda Aus. El Laboratorio de B.C.G., dirigido por el Dr. Jorge Higgins Jaramillo, que venía realizando estudios en el Instituto Pasteur de París.

En este mismo año, la Fundación Rockefeller afianzó su ayuda mediante una contribución especial para combatir las grandes epidemias de la época: paludismo, anquilostomiasis y fiebre amarilla selvática.

En el año de 1943, entraron a funcionar otros departamentos a saber:

**1.- Departamento de Patología Diagnóstica:** A cargo del Dr. Vicente Mosquera Ferres.

**2.- Departamento de Patología Tropical:** A cargo del Dr. Julio Álvarez Crespo.

**3.- Departamento de Esterilización y Preparación de Medios de Cultivo:** A cargo del Sr. Alejandro Cabrera F.

**4.- Departamento de Química y Bromatología:** A cargo del Dr. José Crusellas Ventura, con funciones de análisis para la inscripción y control de especialidades farmacéuticas y cosméticas y del control bromatológico.

*Se recibió también en este año, un aporte especial del Servicio Cooperativo Interamericano de Salud Pública, con el que se realizó la ampliación del Pabellón Central, con la creación del Auditorium, Biblioteca y Sala de Demostraciones, para la capacitación del personal y dos laboratorios complementarios.*

*El 2 de Diciembre de 1943, el Instituto es inaugurado oficialmente y en reconocimiento a la trascendental labor realizada por el Dr. **Leopoldo Izquieta Pérez**, el Gobierno Nacional, acuerda denominar con su nombre a la Institución.*

*En el año de 1944 se edita la Primera Revista Ecuatoriana de Higiene y Medicina Tropical.*

*Inmenso fue el crecimiento experimentado por la Institución en la década de 1945 a 1955, citándose por ejemplo los exámenes para diagnóstico de enfermedades infecto-contagiosas, y estudios sobre innumerables problemas de salud que la época demandaba en forma continua.*

*Además de la afluencia cada vez mayor de especialidades farmacéuticas que se controlaban.*

*En 1947 se crea la sección de Control de Productos Biológicos y en 1948, la sección de Farmacodinamia.*

*En 1959, debido a la cada vez mayor presencia de virosis como problema de Salud Pública, fue creada por parte del Departamento de Bacteriología, la sección de Virus, dirigida por el Dr. Luis Baquerizo Amador.*

*Se crea también en 1964, el Departamento de Estadística y Adiestramiento, que llevaba a cabo la Estadística Integral de las labores del Instituto en todo el país, organizando además los sistemas de informes mensuales, así como el adiestramiento de técnicos de las diferentes dependencias del Instituto Nacional de Higiene.*

*Considerando el peligro que en el mundo moderno significaba para la Salud Pública, el aumento de la Radiactividad Ambiental y la necesidad de su debido control, se crea en 1964, el Departamento de Radio-biología.*

*Cumpliendo además la necesidad cada día mayor de vacunas y elementos inmunizantes, debido a la explosión demográfica en el país, se decide dar un impulso definitivo a la elaboración de estos biológicos construyendo un edificio en el que se concentren todas las secciones encargadas de producirlo, habiendo comenzado a funcionar, el 14 de Julio de 1966, paralelamente se fortalece el área técnica con la ayuda de Organizaciones Internacionales: O.P.S., O.M.S.*

*Entre los años de 1965 a 1966, se incrementan además, los laboratorios encargados de cumplir funciones de control sanitario y en el año de 1967, el Instituto Nacional de Higiene, a través de la sección de Serología de Sífilis, inicia su participación en las encuestas internacionales, organizadas por el C.D.C., de Atlanta, llegándose, en el año de 1970, a introducir la técnica de Inmunofluorescencia, como confirmatoria en el diagnóstico de esta enfermedad.*

*Es importante resaltar que en el mes de febrero de 1971, mediante Decreto Supremo de Número 186, se anexan los Laboratorios Veterinarios, que hasta esa fecha pertenecían al Ministerio de Agricultura y Ganadería, quedando el control técnico, científico y administrativo-financiero a cargo del Instituto Nacional de Higiene Leopoldo Izquieta Pérez.*

*Desde que el Instituto fue creado, las funciones de servicio desarrolladas, tuvieron carácter nacional, por lo que se establecieron los laboratorio provinciales en las capitales de provincias, actualmente existe una amplia distribución de ellos desde el Carchi al Macara, comprendiéndose por su amplia distribución la capacidad de atender mas eficientemente con el Ministerio de Salud Publica en los estudios epidemiológicos que realiza y en las campañas que emprende.*

*En el año de 1977 se oficializa el convenio HIDEYO NOGUCHI enriqueciendo el Instituto su infraestructura en las modernas ciencias de la microbiología, inmunología, Microscopía Electrónica, y patología, recibiendo asesoramiento técnico y científico, ésta ayuda internacional permitió la creación de nuevos laboratorios, como son los de Microscopía Electrónica,*

*Inmunología de Enfermedades Tropicales y fortaleció otros ya existentes como bacteriología, bioquímica y virología, trabajos que fueron publicados en revistas internacionales.*

*En los actuales momentos se está gestionando una nueva ayuda con el gobierno japonés que nos permitirá reequipar las áreas de producción de biológicos, la red de laboratorios periféricos y algunos laboratorios del ex-programa HIDEYO NOGUCHI.*

*Gracias a un nuevo convenio internacional entre los gobiernos de Holanda y Ecuador en 1992 se inicia el fortalecimiento técnico- científico de los laboratorios del área de registro y control sanitario, permitiendo acondicionar áreas físicas y mejorar el nivel de los profesionales a nivel de asesorías, cursos y pasantías a nivel Nacional como Internacional.*

*Desde 1993 a través del convenio con el Gobierno Francés se ha fortalecido el área de microbiología clínica y control de enfermedades diarreicas. En 1994 se crea el Centro Nacional de Farmacovigilancia que funciona adscrito al departamento de Farmacología y cuyo objetivo fundamental está encaminado a fomentar el uso racional de los medicamentos.*

*En este mismo año gracias al proyecto Franco Ecuatoriano se construye el edificio que servirá para control y diagnóstico de enfermedades hídricas, haciéndose necesario sin embargo el fortalecimiento técnico de la red de laboratorios que permita al Instituto Nacional de Higiene Leopoldo Izquieta Pérez seguir cumpliendo con su importante papel en función del bienestar social en el País.*

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

*Se ha propuesto el tema “Análisis Situacional Técnico Administrativo del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “ LEOPOLDO IZQUIETA PEREZ” porque consideramos que esta Institución juega un rol importante dentro del sector de la salud del país.*

*Si partimos del concepto de que una Institución de Salud justifica su misión ante la sociedad si los productos resultantes de su gestión son demandados y satisfacen los requerimientos de los diferentes usuarios, y si estos productos son el servicio final que presta la Institución a la sociedad podríamos concluir que el INSTITUTO NACIONAL ha cumplido su misión.*

*Sin embargo debemos también considerar que el papel que desempeña la Institución no ha crecido con la misma velocidad con la que lo han hecho las enfermedades que afectan a la población.*

*La modificación de la situación epimediológica ha sido vertiginosa y como tal muchos de los problemas de la Institución surgen debido a que las estructuras de este subsistema fueron creadas y diseñadas hace mucho tiempo y son pocas las modificaciones que se han realizado a estas estructuras.*

*Conviene reconocer que en todos los niveles de la Organización existen datos suficientes para realizar una gestión administrativa más racional; sin embargo estos datos no son convertidos en información y conocimiento para la administración estratégica debido a la falta de métodos, técnicas e instrumentos para construcción de la situación de salud y cultura del análisis Institucional.*

*Esto determinó que se apliquen metodologías que permitan describir e identificar la procedencia en cuanto nos proponemos contribuir a la recuperación de la excelencia técnica de la Institución mediante el desarrollo de la capacidad para construir y analizar la situación actual, producir el*

*conocimiento necesario para diseñar intervenciones estratégicas y evaluar el impacto social de acuerdo al particular contexto de cada área de la Institución, utilizando para ello un marco conceptual adecuado.*

*El término análisis situacional de la Institución nos enfrenta a los siguientes componentes:*

*\* Análisis del entorno.*

*\* Situación de Salud*

*En primer lugar, con relación al análisis, lo que en realidad interesa es el enfoque que se decide utilizar para realizarlo. Para dicho efecto hemos escogido el enfoque holístico<sup>1</sup>, el cual propone el uso integral de la información disponible perteneciente a los diferentes sectores del conocimiento y desarrollo social.*

*Con relación al segundo componente, la decisión radica en referirse a una situación Institucional.*

*En lo que respecta al componente de salud lo que se impone es aclarar qué definición utilizaremos para el desarrollo de la metodología. Nosotros vamos a considerar la definición **salud en el desarrollo**, la misma que liberó al sector salud de la responsabilidad exclusiva, de la producción de la Salud; trasladándola a la Sociedad, en su conjunto.*

*El nivel de salud es concebido ahora, como la resultante de las acciones que los Sectores de la Sociedad ejecutan, con el fin de proporcionar las mejores opciones (las más saludables) a sus ciudadanos para que desarrollen individual y colectivamente, sus potenciales en aras de alcanzar el máximo bienestar. Se concibe, entonces, a la Salud como un producto alcanzable mediante aproximaciones sucesivas, de manera que no existen un nivel último, pero si un nivel óptimo, por debajo del cual la calidad de vida se convierte en una amenaza para la población.*

---

<sup>1</sup> Holístico: Práctica de la teoría de sistemas que nos permite decir que la totalidad no siempre es la suma de las partes. KASN-7 KEHN (1956)

*Esa definición persigue rescatar la atención de salud, para trasladar parte de la responsabilidad a la comunidad y a los otros sectores del desarrollo.*

*El marco de referencia metodológico para el ASIS<sup>2</sup> se fundamenta en el enfoque sistémico<sup>3</sup>. En el que cada nivel de gestión cuenta con una entrada, un proceso y una salida.*

*La entrada constituye la información obtenida en las dimensiones de análisis. El proceso consiste en el manejo de datos y la aplicación de técnicas según el nivel de gestión. La salida corresponde al conocimiento de la situación útil para la selección de alternativas de negociación; esto es con el objetivo alcanzar una situación de salud deseable y establecer comparaciones a lo largo del tiempo, que permitan evaluar el avance del progreso en el balance de las metas y la efectividad de las intervenciones a través de la Retroalimentación.*

### **3.1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO FRENTE A LA FUNCION PUBLICA.**

*Luego de la II Guerra Mundial (1945), las sociedades se encausan hacia una economía de paz y bienestar, surgiendo el principio de la Organización, como base sustancial del comportamiento humano y social de cara hacia el futuro.*

*La escuela Neoclásica, contaba con criterios de administración que sólo se solventa con conocimientos técnicos, provenientes de Estructuralismo de la Escuela de Sociología Industrial adviniendo la revolución industrial, y con ello surge la transformación estructural de la sociedad, hacia la captación de la mano de obra de los sectores laborales en base a una mayor producción, originándose una nueva corriente de conocimiento organizativo. (1946-1954)*

*Los países en general adoptan nuevas e innovadoras posturas económicas y de mercado; se preocupan por proyectar sus inversiones hacia el mundo externo, en busca de eficiencia y conversión, surgen criterios de planificación a corto, mediano, y largo plazo en virtud de la*

---

<sup>2</sup> Análisis Situacional de la Institución (ASIS)

<sup>3</sup> Enfoque Sistémico: Nuevo enfoque de conducta, comportamientos que permite demostrar las interacciones entre los elementos de la Teoría General de Sistemas (Bertalanfi).

complejidad de las estructuras. Esto trae aparejados algunos problemas administrativos, surgiendo la **estrategia** como conducta de los pueblos, que obliga a estructurar toda una teoría de la decisión, que incluye mecanismos de:

**Racionalidad**

**Prospección**

**Control**

El desarrollo tecnológico, el conocimiento estratégico y el crecimiento poblacional hace que se conforme la teoría de la Organización y del Comportamiento Administrativo hacia el análisis de los principios que se constituyen en guías o cápsulas de conocimiento selecto que deben emplearse con cuidado y discreción, pero que ayudan a entender la administración.

**Cabe anotar como antecedente del marco referencial de este estudio los 14 principios de Henry Fayol, que sustentan el pensamiento administrativo:**

**División del trabajo**

**Autoridad y responsabilidad**

**Disciplina**

**Unidad de mando**

**Unidad de dirección**

**Subordinación e interés particular**

**Planeación y métodos de pago**

**Centralización**

**Jerarquía**

**Orden**

**Elasticidad**

**Equidad**

**Iniciativa**

**Espíritu de cuerpo**

### 3.2. LA ORGANIZACION DEL TRABAJO COMO UN SISTEMA SOCIAL.

*Como señalamos al principio del tema, el trabajo y la producción de los bienes materiales siempre han sido y sigue siendo la base de la existencia del hombre. Su esencia no depende de la formación económica -social en que se realiza, su naturaleza no cambia si el productor de bienes materiales ejecuta el proceso del trabajo en beneficio de él o de otro hombre opuesto llamado propietario. Aunque las organizaciones están compuestas de gente, las personas no son importantes para el análisis particularmente, lo que es valioso es su organización en un proceso de trabajo específico.*

*El proceso de trabajo del hombre se divide en determinadas acciones, movimientos, actividades, tareas, que se realizan en un tiempo determinado para alcanzar un fin o producto.*

*En el seno de un proceso de trabajo específico, las tareas se constituyen en una cadena que a su vez se relaciona con otros procesos de trabajo y en la que cada tarea contribuye a la realización de las otras. Los elementos simples y necesarios de un proceso de trabajo son: el hombre y su capacidad, los objetos en que se hace recaer su trabajo y los medios o instrumentos que se vale para realizar su tarea. En Este proceso podemos distinguir dos aspectos constitutivos: las fuerzas productivas y las relaciones de producción.*

*El primero de ellos expresa la actitud del hombre hacia la naturaleza, y el grado de dominación sobre ella. Cuanto más alto es el nivel de desarrollo de las fuerzas productivas, tanto mayor grado adquiere la dominación del hombre sobre la naturaleza. Cuanto más bajo es su nivel, tanto más esclavizado por la naturaleza es el hombre.*

*El otro aspecto del proceso de trabajo expresa las relaciones que surgen entre los hombres en el proceso de transformación de los bienes materiales y se determina por el nivel y el desarrollo de las fuerzas productivas.*

*Estos dos aspectos del proceso del trabajo<sup>4</sup> están entrelazados indisolublemente interaccionando unos con otros.*

*El proceso de trabajo individual o social no depende de la elección y afán de los propios hombres, sino que se determina por el carácter de los medios de trabajo, dentro de los cuales uno de ellos constituye la fuerza determinante, los instrumentos de producción, “base ósea o muscular” del proceso del trabajo.*

*Las relaciones sociales que se establecen entre los hombres son complejas y polifacéticas. Estas relaciones son ante todo económicas entre hombres unidos por el proceso de producción de los valores materiales. Estas se forman y cambian independientemente de la conciencia y voluntad de los hombres.*

*Los elementos que constituyen los enlaces de producción en el proceso de trabajo son:*

- las relaciones de los hombres con la propiedad.*
- el intercambio de actividades entre los hombres, y*
- la distribución de los artículos producidos.*

*Con el término **organización (sustantivo femenino)**, nos referimos a la acción o efecto de organizarse. Disposición, arreglo, orden, conjunto de dependencias, etc., de una Institución.*

*Definiremos a las organizaciones del trabajo<sup>5</sup> como un conjunto de esfuerzos corporativos, entre los hombres orientados a alcanzar un objetivo común. Un conjunto a su vez de esfuerzos individuales interdependientes los cuales llegan a un fin social o de servicio.*

*En la Organización del Trabajo hay que distinguir dos cuestiones centrales:*

- 1) La estructura que refleja el arreglo de las partes en el todo, y el proceso histórico que caracteriza el desarrollo de cualquier objeto de la naturaleza incluyendo los sociales.*

---

<sup>4</sup> Organización y Gerencia Pública. (ICAP) Instituto Centroamericano de Administración Pública.- Agosto 1989.- Primera edición.

<sup>5</sup> Fundamentos de Organización y Dirección General.- Andrea Zerilli.- Ediciones Españolas 1988.

2) *En segundo lugar hay que comprender que la Organización del trabajo a nivel Social implica cuatro grandes aspectos:*

- *Las formas y métodos de incorporación de los individuos al trabajo*
- *Las formas y métodos de división y cooperación en el trabajo y su organización.*
- *La reproducción de la fuerza del trabajo.*
- *La distribución de los productos del trabajo.*

*Estos cuatro aspectos interdependientes, actúan en cada modo de producción, de manera distinta, conformando la organización social del trabajo propia del estado de desarrollo de la sociedad en cuestión.*

*Las organizaciones del trabajo en general vienen a ser los resultados históricos objetivos de la actividad colectiva práctica, especialmente en la actividad organizada alrededor de la producción de vida material y reproducción de la vida social*

### **3.3. LA ORGANIZACION DEL TRABAJO COMO SISTEMA**

*En la década del cincuenta el biólogo alemán Ludwig Von Bertalanfly publicó y sustentó su teoría general de los sistemas, lo que significó una contribución a la ciencia moderna y a la ciencia y arte de la administración, que aunados con los innovadores conocimientos de la época sobre cibernética, la teoría de los juegos, la teoría de la información, han consolidado el nuevo marco teórico al **enfoque sistémico**<sup>6</sup>*

*Tanto en la teoría como en la práctica el término **organización** puede usarse con varios sentidos. En el **sentido Institucional** se refiere a una asociación específica de personas que trabajan juntas. El **sentido instrumental** hace alusión a la manera en la que las tareas se*

---

<sup>6</sup> Ludwig Vom Bertalanfly.- Teoría General de Sistemas 1956

distribuyen dentro de la empresa o el departamento. En este estudio nos referiremos a ambos sentidos partiendo del hecho que el significado será evidente a partir del contexto.

Al citar al Instituto Nacional de Higiene, objeto de nuestra investigación a la Organización como el instrumento regulador del comportamiento Organizacional, trataremos de describir los distintos componentes que integran la instrumentalidad.

Existen diversas definiciones y descripciones del concepto de Instrumentación Organizacional, de cuyo nuestro objetivo, a través del enfoque sistémico refleja que el Instituto Nacional de Higiene se ha comportado a través y a lo largo de su vida Institucional y de servicios como un gran sistema que ha operado con subsistemas de estructura y función distintas, donde han primado cuatro componentes, que no se interdependen, en busca del objetivo y misión conjunta, las cuales son: **estrategia, cultura, estructura y sistema**

**Estrategia:** Se refiere a las metas de organización y la manera que esta busca alcanzarlas.

**Estructura:** Significa la agrupación y el agrupamiento de tareas, autoridades y responsabilidades; la estructura determina la posición de los miembros de la Organización y las relaciones entre ellos.

**los sistemas:** Son las condiciones y acuerdo relacionados con la manera en que se manejen los procesos (de información-comunicación y toma de decisiones), y los flujos, (de bienes y de efectivo).

**Cultura:** Puede definirse como la suma combinada de las opiniones individuales, los valores compartidos y las normas de los miembros de la Organización.

Al introducir esta manera de ver la Organización, estamos proporcionando los elementos indispensables para identificar el nivel de especializaciones para emitir juicios, en relación al proceso técnico administrativo del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical.

*Estos cuatro componentes, separados, aunque interconectados, se distinguen uno del otro. Juntos constituyen el concepto de organización en el sentido instrumental. Este tipo de definición se aparta de la de otros escritores que por ejemplo conciben la estructura como un aspecto de la cultura, o que en otras palabras usan conceptos entrelazados.*

*En la Institución que nos ocupa a menudo la elección de cierta estructura ha sido determinada en gran medida por opiniones y valores sustentados de manera explícita o implícita, esto es por elementos culturales . A la inversa las opiniones, los valores, y las normas se desarrollan en el marco de la realización de metas compartidas, esto es un elemento del concepto **estrategia**.*

*Investigaremos por medio del análisis de sistemas los cuatro componentes esbozados aplicados en el (DO)<sup>7</sup> del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical*

**Desarrollo Organizacional.-** *Proceso de maduración organizacional. Proceso integrado de actividades para lograr la unidad de esfuerzos entre los diversos subsistemas en el cumplimiento de la tarea u objetivos determinados, en base a coordinación de los equipos de trabajo que la conforman.*

#### **3.4. EL PENSAMIENTO SISTEMICO: UNA NUEVA FORMA DE VER LAS COSAS. EVALUACION DE SISTEMAS.-**

*Si partimos del criterio que el conocimiento no sirve sino cambia la realidad, estamos abriendo nuestra mente hacia una modalidad diferente que permite conceptualizar la realidad como un sistema en operación. Siendo el pensamiento sistémico una disciplina para ver totalidades, busca variables básicas para indagar, en un marco que haga ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio en vez de posturas estáticas, aunque para observar el bosque deberemos necesariamente que fijarnos en los árboles.*

*La conducta sistémica en el conocimiento tiene dos vertientes de concepción: la retroalimentación de la cibernética y los conceptos Neoclásicos de la ingeniería y reingeniería*

*de las Organizaciones, para obtener resultados, ya que la complejidad creciente tiende a erosionar las responsabilidades y las directrices de una determinada Institución o dependencia.*

*Las complicadas estructuras de Servicio en el sector Salud adolecen de permanentes pérdidas de confianza en sus objetivos que se traducen en deficientes logros como es el caso de las entidades del servicio de Salud Pública y privada en el Ecuador.*

*El Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical, como división de Laboratorios del Servicio Nacional, cumple funciones específicas: de diagnóstico, control, producción, investigación y adiestramiento, pero cada área o sistema que funciona en el Instituto cumple a su vez funciones definidas y diferentes en relación a los objetivos por servicios en la entidad.*

*El pensamiento sistémico es el antídoto para esta sensación de impotencia que muchos individuos reflejan y que ameritan cambios estructurales de alto o bajo aplacamiento como colige la obra de Peter Senge en la Práctica: La quinta disciplina.*

*Ver al Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical como una estructura en donde se dan las situaciones más complejas y ver a las personas como partícipes en la modelación de la realidad, creando el futuro en vez de reaccionar frente al presente, es integrar sistémicamente la lucidez individual y los productos innovadores en una totalidad productiva, construyendo una realidad a partir del conocimiento.*

**Concepto de Sistema:** *Conjunto de elementos, partes u objetos, entre los cuales existen relaciones, interacción o interdependencia, para encontrar objetivos compartidos ; el concepto de sistema es esencialmente un instrumento para el análisis, que no existe en la realidad, es un instrumento Heurístico<sup>8</sup>, que permite describir y explicar fenómenos de la naturaleza, de la sociedad relativo a las Organizaciones del Trabajo.*

---

<sup>7</sup> Desarrollo Institucional (DO).- Ciclos de vida de la organización por Ichak Adizes 1994

<sup>8</sup>Heurística.- Metodología de análisis para ver interrelaciones que no son tangibles pero estan allí.- Describe fenómenos de la realidad o naturaleza y sociedad.- Fremon Kast y James Rosenweig.- México 1990

*El conocimiento de los sistemas nos permite apreciar en las organizaciones del trabajo sus partes o componentes, que aplicados al proceso de análisis del Desarrollo Organizativo del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical, nos ha servido para identificar los subsistemas operativos como razón de ser de la Institución, que generan y procesan la información a través de la consignación siguiente:*

**ELEMENTOS O PARTES DEL SISTEMA:**

***Entradas o insumos***

***Caja negra o proceso de conversión***

***Las salidas o productos***

***La retroalimentación***

***El entorno o medio ambiente.***

***Entrada:*** Es la energía, materia o información que importa el sistema de su ambiente que asegura su dinámica, definiendo sus requerimientos.

***Caja negra:*** en términos de cibernética, la caja negra tiene entradas (insumos), que conducen perturbaciones que producen salidas (resultados);

***Salidas:*** Es el resultado de la actividad o funcionamiento del sistema el cual es concretado en un objeto, bien o servicio, diferente a la energía, materia o información. importada.

***Retroalimentación (Feedback):*** Es un mecanismo según el cual una parte de la energía salida de una organización o aparato vuelve a la entrada. La retroalimentación también llamada servo mecanismo o retroacción, es un mecanismo de comunicación que produce una acción en respuesta a una entrada de información, por la cual su comportamiento anterior es modificado.

***Homeostasis.-***

*Es un equilibrio dinámico obtenido a través de la autorregulación o autocontrol a fin de mantener ciertas variables dentro de los límites deseados.*

***información.-***

*Proceso de reducción de la incertidumbre. Es el conocimiento disponible para el uso inmediato que permite orientar la acción en las decisiones cotidianas.*

***Ambiente o entorno.-***

*Contexto de un sistema el cual condiciona su productividad y su dinámica; conceptúa y prácticamente el sistema está condicionado al entorno.*

*En el enfoque sistémico de las organizaciones prospectivas que tienden a renovarse en su esencia y contexto, hay que evitar que el individuo inconscientemente contribuya a mantener conflictos que a superarlos, evitar generalizaciones simplistas de los demás, y en cambio, comunicar nuestras generalizaciones: nuestro propósito académico será el de hacer palpables en el efecto las generalizaciones de la gente, con lo que queda demostrado que la influencia de los modelos mentales sobre la conducta del equipo de cara a resultados se patentiza en la modificación de percepciones y ella se traduce en la estructuración de la cultura organizativa, marcada además por la influencia del entorno.*

#### 4. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

*En el proceso de aprendizaje organizacional, caracteriza grupos diversos de organizaciones:-*

##### ***Emprendedoras.-***

*las organizaciones que empiezan, que arrancan con visión nítida y misión difusa, son empresas jóvenes, pequeñas o medianas, sus características se basan en el talento, la improvisación, el potencial para llevar a cabo las ideas y el valor que lo acompaña.*

##### ***Prescriptivas.-***

*Es el tipo de la organización de la burocracia clásica, que fuera descrita por Mintzberg, como: **maquina burocrática**; son organizaciones grandes y viejas y se concentran en la producción masiva de una gama estandarizada de productos y servicios. Ej: las empresas Paraestatales. Esquema al que se adapta la entidad objeto de nuestro estudio: el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical*

#### **4.1. DESCRIPCION DEL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE, COMO ORGANIZACION DEL TRABAJO DE ORDEN PRESCRIPTIVO.**

*Su estructura es la clásica, centralista, jerárquica, funcional, de línea-staff, con una extensa división de responsabilidades por especialidad.*

*La cultura es de roles "roles" (posición, estatus) , dentro de ella los valores claves son: la racionalidad, la lógica, la justicia, y la eficiencia.*

*La estrategia se orienta hacia la continuidad y el control del entorno.*

##### ***Estrategias.-***

*Este componente de la organización traduce a largo plazo un liderazgo conductal lineal, orientado a un control del medio y de las desviaciones de un estatus deseado de condición defensiva con precaución y distendido tacto político gubernamental.*

*En el INHMT, el diseño estructural es funcional , con niveles jerárquicos numerosos en donde el patrón de función ha tenido diversas modificaciones en un juego de poderes y responsabilidades, que responde a un organigrama de funciones estáticas donde el flujo de información es incoordinado por la falta de una concepción gerencial de la información que se procesa entre laboratorios de Investigación, y áreas de control y producción de sustancias, reactivo, y demás, investigaciones.*

*Los directivos prendarios, o transitorios por lo corto de sus pasantías directrices, no han diseñado modelos técnico-administrativos con conocimiento gerencial por objetivos o programas que aseguren a futuro una creciente estructura, compatibles con la complejidad de funciones aleatorias, encomendadas al Instituto.*

*Esta conceptualización orgánica-funcional se mantiene hasta la actualidad desde que se fundó el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical , hace 54 años.*

*La excesiva centralización en torno a un jefe máximo y directores intermedios, con poder formal de alto mando estratégico, abundantes reglas, procedimientos y estructuras formales.*

*La organización informal, está representada por el sector laboral, dependiente agremiada de profesionales, técnicos, que han formalizado, su vigencia dentro de marcos legales definidos.*

#### **Cultura.-**

*El poder formal de gran disposición de mando impone por conducta de naturaleza jerárquica la racionalidad y lógica eficiencia para hacer un buen trabajo, el mismo que asegura, se dice la estabilidad, con características formalistas, mecanicistas, etc.*

*El Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical, ha desarrollado una estructura sensible al estatus y a la posición de los directores y a su vez a los subjeses de área o laboratorio que en gran número el Instituto posee.*

#### **Sistemas-**

*Una burocracia es una organización que se conduce bien en materia educacional, aunque presenta problemas para el aprendizaje individual para beneficio colectivo; los sistemas que modelan el entorno se encargan de modificar el medio y corregir desviaciones. Asumiendo que*

esto se logre, se ha desarrollado en el Instituto Nacional de Higiene una estructura interna en la que los subsistemas operativos o departamentos se agrupan de acuerdo con su función, y las tareas se dividen en actividades individualmente especializadas.

Bajo esta perspectiva identificamos un desfase operativo profundo ya que cualquier cooperación que se presenta se restringe a un departamento funcional en particular, es decir, entre afinidades, asimilando por separado la solución de los problemas de la Institución (o en su defecto ubicar las responsabilidades y los límites de la acción).

En la entidad en referencia han interactuado más de una docena de subsectores o servicios bajo un esquema de orden, medidas y reglas con supervisión analítica, uniforme y reactiva (autodefensa).

Los problemas se han superado afinando los procedimientos o enviándolos al siguiente nivel superior.

No obstante en estas organizaciones burocráticas se ha dado lo **que se conoce como INSIGHT<sup>9</sup> o cambios organizacionales** que vendrían a ser anteproyectos de reorganización.

En este proceso se descodifica la información, para reciclar los valores y dar paso a la organización que aprende a aprender, en la cual el proceso de cambio de conducta, modifica el comportamiento colectivo, y provoca roces en el orden constituido, en donde la teoría de la palabra, se transforma en teoría de la acción, surgiendo por consiguiente problemas.

Este es el momento exacto, para una organización, que a través del conocimiento se comienza a hablar ya de **reingeniería de procesos o reorganización en busca de la excelencia.**

Estos dos últimos avances del desarrollo organizacional no han tenido fuerza de realización en el INHMT . Este análisis aportará sin dudas al diagnóstico situacional y al proceso de maduración o no de la estructura organizacional.

---

<sup>9</sup> INSIGHT.- Lo que se sabe y entiende en una organización para la cooperación entre personas para producir la organización que aprende: Joop Swieringa - André Wierdsma 1992.

## **DESARROLLO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

*Con el objeto de aunar en el análisis y caracterización organizacional del nivel técnico administrativo y funcional del Instituto, identificaremos aspectos claves del (DO)5 , bajo una perspectiva gerencial relacionando el grado de destreza o habilidad administrativa con cualidades sistémicas de una organización como grupo social en el ámbito de los servicios de salud.*

*El comportamiento organizacional es un campo de estudio que se basa en la teoría, la investigación y las observaciones. Se preocupa por analizar, comprender las actitudes, sentimientos y percepciones, los motivos y el comportamiento de las personas dentro de un medio de organización.*

*Los objetivos principales son mejorar el desempeño de los individuos y la organización y aumentar la satisfacción de los participantes.*

*Con el término comportamiento organizacional, nos referimos a los elementos, y patrones colectivos en la conducta de la gente que trabaja en una organización.*

*En el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical resulta del establecimiento de una necesidad de servicio en el área sanitaria preferentemente y se ha conformado con conductas individuales que han interactuado con cierto grado de formalización que regula el conjunto.*

*El diseño organizacional, cimentado en una estructura funcional aglutina en la Institución conjunto de esfuerzos determinados por el o los equipos de trabajo, que deben encontrar fines y metas claves en las diversas áreas de trabajo o investigación o laboratorio, con un componente que desvía un objetivo común del servicio en la entidad, cual es el no contar con visión compartida de conjunto que transforme al Instituto en una organización con capacidad de autocrítica y de renovación constante que es el inicio de un retroanálisis para reorganizar y reestructurar.*

*Se dieron en algún momento estas interrogantes:*

- ***Cómo complementar forma versus función.***
- ***Cómo cambiar las conductas corporativas primarias.***

- *Cuáles son las herramientas de análisis y pronóstico, o tratamiento de una desviación del modelo vigente.*
- *Cómo lograr eficiencia en el método y ejecución.*

*Colegimos entonces que la Institución se ha venido desarrollando con profundas deficiencias estructurales de forma y función por una añeja y ortodoxa gestión: Emplear personas que compartan un propósito, con base sólo a las exigencias del trabajo.*

*En este contexto la tarea por sí determina que debe hacerse, con la sola iniciativa de un director planificador, en donde el comportamiento de los trabajadores o colaboradores es tarea, siguen al director cuya "administración" obedece a un patrón gubernamental con ascendencia política y de cumplimiento.*

*Este comportamiento colectivo o este elemento común en la conducta es lo que llamamos **comportamiento organizacional (CO)***

*En la fase inicial de gestión Institucional el Instituto Nacional de Higiene, surge como un grupo de trabajo cuyo fundador o director inmiscuyó en esta entidad la vertiente altruista y de beneficencia en su conducta directriz ejerciendo una fuerza colectiva y dominante, que se diluye con la falta de recursos en la década de 1930 1940; su gestión se tradujo en una sucesión de formalidad y dirección control sin patrocinar la fijación de los objetivos especificados.*

*Al transcurrir los años la Institución comienza a crecer y sobrevienen los problemas sistémicos para la Institución: la inevitable expansión, los cambios del personal de manera gradual, propician diferencias entre los recién llegado y los fundadores. La diferencia principal está en que los iniciadores conocen cuáles son los motivos, ideas y preferencias del personal inicial a mando de su director y se conforma la "ELITE". Al continuar el crecimiento se estructuran los asistentes al fundador, con efecto multiplicador, lo cual hizo que se formen los **departamentos**.*

*La función de los departamentos o áreas de trabajo consiste en hacerse cargo del trabajo de preparación de propuestas que se llevan más tiempo y se diversifican la decisión.*

*El Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical, diversificó entonces sus direcciones y desplaza la toma de decisiones sin programarlo. La visión global del proceso no tuvo patrones, ni caracterización para esta época: la década de 1930, pero el (DO) ha existido y se da en todo proceso organizado en la producción y los servicios sociales.*

*Las funciones de delegación y liderazgo transaccional, aparecieron en la entidad con rudimentos estructurales, lo que resultó en sistemas operativos incipientes de la naturaleza burocrática, incluidos en un diseño orgánico funcional; se conforman la **estructura organizacional**, dentro de la cual se determinan **autoridades, responsabilidades, y líneas de autoridad formal** <sup>10</sup>.*

*Al solo establecerse las pautas decisión administrativa se organizan rudimentariamente sistemas operativos con diversidad de funciones y con distintas estructuras por ello su estructuración es compleja como compleja es su Organización.*

---

<sup>10</sup> AUTORIDAD FORMAL. Trazos de formalización.- Poder Institucionalizado, se basa en fundamentos legales (leyes, artículos de incorporación, acuerdos de sociedad), que difieren la misión de una Organización y dan poder a sus miembros para realizar sus actividades. TREMON-KAST.

**ESQUEMA PRESCRIPTIVO DEL INHMT, COMO ORGANIZACION DEL TRABAJO EN FUNCION SOCIAL.-**

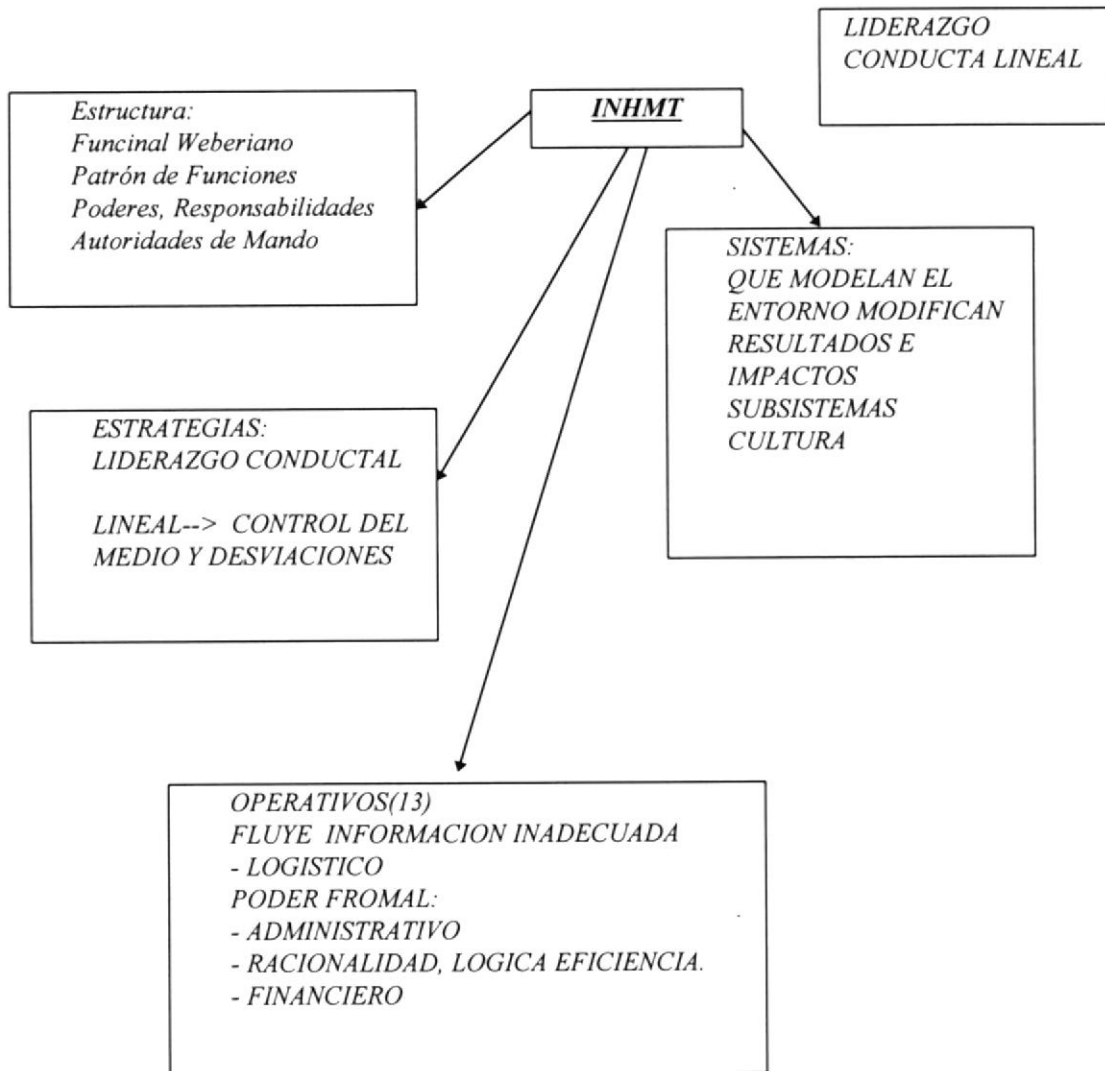


GRÁFICO #1

FUENTE: GRUPO INSTITUCIONAL, TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (INH-MT)

## 4.2. DEPARTAMENTALIZACION

*Las limitaciones del número de subordinados que se pueden manejar directamente restringiría el tamaño de las empresas si no fuera por la técnica de la departamentalización, el agrupamiento de actividades y de personas en departamentos permite ampliar las organizaciones hasta un grado indefinido.*

*Es importante insistir que no existe una forma perfecta de departamentalización aplicable a todas las organizaciones o a todas las situaciones en particular, el patrón utilizado dependerá de las diferentes situaciones particulares de cada organización y de lo que los administradores crean que producirán mejores resultados ante la situación que enfrentan.*

*Los niveles gerenciales son los que tienen que determinar que es mejor: el observar la situación a la que se enfrentan los trabajos a realizar y la forma en que deben hacer las personas que participen y sus personalidades, Ejm. la empleada en el departamento, los usuarios quienes se atiende y otros factores ambientales externos e internos de la situación. Pero sin embargo conociendo los diferentes patrones de departamentalización sus ventajas y desventajas, los niveles gerenciales deben estar capacitados para diseñar la estructura organizacional más apropiada para sus operaciones particulares.*

*La departamentalización no es un fin en sí mismo, sino un método de ordenar las actividades y facilitar el cumplimiento de los objetivos, el proceso de selección incluye la consideración de cada patrón en cada nivel de la estructura organizacional.*

*El proceso de departamentalización puede realizarse de la siguiente manera:*

*Departamentalización por número simple.*

*Departamentalización por tiempo.*

*Departamentalización territoriales geográficas.*

*Departamentalización por clientes.*

*Departamentalización por procesos o por equipo.*

*Departamentalización por producto.*

*Departamentalización por funciones de la empresa.*

*Organización Matricial.*

***La departamentalización por número simple:*** *En este tipo de departamentalización el proceso consiste en reunir a las personas que van a desarrollar los mismos deberes y colocarlos bajo la supervisión de un gerente, el hecho esencial no es lo que hacen, donde o con que trabajan, el éxito depende sólo del número que participa en él.*

*La utilidad de este dispositivo gerencial ha disminuido con cada siglo que pasa. Por una parte la tecnología ha avanzado y exige habilidades más especializadas y diferentes, y otra razón es que con frecuencia los grupos integrados por personal especializado son más eficientes que aquellos basados solamente en un número, una tercera razón para la declinación de la departamentalización por número es que sólo es útil a nivel más bajo de la estructura de la organización, por lo que en este método de simples números a la larga si deja de producir buenos resultados.*

***Departamentalización por tiempo.-*** *Es una de las formas más antiguas de departamentalización y se utiliza más a niveles inferiores de organización, consiste en agrupar las actividades con base al tiempo. El uso de turnos en común en donde por razones económicas, tecnológicas, el día normal de trabajo no es suficiente, tenemos el caso de los servicios hospitalarios donde es esencial el cuidado de los enfermos las 24 horas del día,*

*Tiene como principales ventajas la extensión de coberturas y servicios por tiempo indefinido, que se pueden generar procesos interrumpidos, y además el uso de la tecnología por turnos continuos, sin embargo, requiere de mecanismos coordinados de supervisión y control existiendo el factor fatiga que podría generar problemas de coordinación y comunicación, además en*

ciertos casos el pago de tasas de tiempos extra puede aumentar los costos del producto y del servicio.

**Departamentalización Territorial y Geográfica.-** es muy común en empresas que operan en amplias zonas geográficas y que puede ser importante el manejo gerencial por áreas. El objetivo es el de proporcionar servicios simultáneos en su área de influencia, tiene como característica importante el delegar las responsabilidades en otros niveles, estimula la participación local en la toma de decisiones y mejora la coordinación de actividades en la región, además la producción puede organizarse sobre una base territorial, puesto que el nivel gerencial local tiene muchas actividades funcionales; este tipo de organización proporciona un adecuado campo de adiestramiento para nuevos gerentes.

Pero también conlleva desventajas por lo que requiere más personal con habilidades gerenciales generales y su escasez limita ocasionalmente el crecimiento de la empresa, es tendiente también a la duplicación de servicios, además de la dificultad de la supervisión muchas veces por factor de costos.

**Departamentalización por clientes.-** En este sistema el cliente es el interés principal de la empresa, los gerentes ordenan sus actividades sobre la base de atender las necesidades de los grupos consumidores claramente definidos, observamos este proceso en la prestación de servicios operativos en la atención de salud directa, y en las áreas de educación obteniendo como ventaja el que se llega a conocer las características propias del entorno, por lo que es necesario niveles gerenciales familiarizados con estas situaciones y que ejecuten acciones acordes con la demanda de los grupos desiguales de clientes.

**Departamentalización por Productos.-** Esta estructura permite que la alta dirección delegue amplia autoridad en un ejecutivo de la división sobre las funciones de producción, ventas o servicios que se relacionen con un determinado producto o línea de productos y exigir de cada uno de ellos un alto grado de responsabilidad por las actividades, este proceso facilita el uso del

*capital especializado, fomenta cierto tipo de coordinación y permite aprovechar al máximo, las habilidades y conocimientos del personal.*

*La ventaja principal es que las actividades se realizan en una escala suficiente para justificar plenamente sus costos y obtener además múltiples ventajas en la producción, permitiendo el crecimiento de la organización, proporcionando mejor servicio al cliente en menos tiempo, y permite al gerente de alto nivel evaluar el modo más inteligente y un importante campo de capacitación medible con la motivación suficiente para su desarrollo gerencial.*

*Este proceso tiene como desventaja la posibilidad de aumento de costos debido a la duplicación de actividades que podrían darse en los niveles de decisión por el alto grado de preparación de los mismos.*

**Organización Matricial.-** *Es la organización o administración por proyectos o productos, o sea, la combinación de patrones funcionales y de proyectos. Básicamente se trabaja por resultados pero puede el proyecto originar desfases entre los gerentes que cumplen las diferentes funciones con desequilibrios en las acciones jerárquicas.*

*Sin embargo podría aumentarse la eficacia organizacional si se definen los objetivos del proyecto o de la tarea, si se definen los roles, la autoridad y las responsabilidades de los miembros del equipo del nivel gerencial, seleccionando para el proyecto un gerente experimentado con grandes dotes de liderazgo y poniendo en práctica controles apropiados de costo, tiempo y calidad que indiquen oportunamente las desviaciones de los estándares y además recompensen en forma justa a los miembros del equipo.*

**Departamentalización por funciones.-** *El agrupamiento de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa, abarca todo lo que ellas hacen normalmente, puesto que todas las organizaciones se dedican a la producción de algo útil que desean otros, sus funciones básicas son las de generar utilidades o añadir utilidad a un bien o servicio, encontrar consumidores,*

*pacientes o clientes que estarán de acuerdo con aceptar un servicio por un costo o financiamiento, por lo que es lógico, agrupar estas actividades por departamentos.*

*La departamentalización funcional es el criterio más ampliamente utilizado para organizar las actividades , y existe casi en toda empresa en algún nivel de su estructura organizacional, la coordinación de las actividades se puede lograr mediante reglas y procedimientos, aspectos de planeación, aspectos jerárquicos, tecnología y objetivos afines.*

*Una ventaja de la departamentalización funcional es que sigue el principio de la ocupacionalidad y por consiguiente facilita la deficiencia y la utilización del mismos, simplifica la capacitación, y debido a que los altos gerentes tienen la responsabilidad de los resultados finales, proporciona un medio para ejercer un control estricto en la cima.*

*Pero sin embargo en ocasiones la departamentalización funcional tiende a restar importancia a los objetivos globales de la empresa ya que puede el personal desarrollar patrones de conducta que implican lealtad a un departamento y no a la empresa en general, esos "muros interdepartamentales" impiden el desarrollo uniforme de las estructura por lo que es importante derribarlos. Por último, la compañía organizada funcionalmente no es el lugar más apropiado para capacitar gerentes generales que necesitan ciertos conocimientos y experiencia en todas las funciones de la empresa.*

*De lo anteriormente expuesto se podría decir, que no hay una forma ideal de departamentalización, el patrón más apropiado depende de los diversos factores en una situación determinada, estos incluyen la clase de trabajo a realizar, la forma en que se debe hacer la tarea, las clases de personas que participen en ellas, la tecnología, las personas que reciben el servicio y otras consideraciones internas y externas. Lo importante es que los objetivos organizacionales e individuales se puedan lograr con eficiencia y eficacia, y con frecuencia el logro de estas metas, requiere de formas mixtas de departamentalización.*

*Es importante en el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical describir a este último como el proceso existente en la organización y destacar que en base a ordenar sus actividades,*

*elementos, tecnología y recursos humanos se han considerado objetivos definidos con el objeto de conducir sus comportamientos y actuaciones hacia el cumplimiento de un fin determinado.*

*Este proceso correlacionado permite utilizar los recursos para orientar la calidad y cantidad de los servicios, el hecho de que básicamente la organización tiene un objetivo social hace necesario utilizar a nivel gerencial las herramientas específicas de programación como son: Administrativas, Financieras, de liderazgo, interpersonales, y de comunicación.*

*El proceso de departamentalización del INHMT del cual se desprende el organigrama que actualmente rige la organización, está definido más hacia las funciones de los diferentes departamentos tomando en cuenta el nivel técnico definido, la correlación diagnóstica y las funciones de producción y de control.*

*La Institución genera su acción, cumpliendo con su finalidad principal de investigación científica orientada a diagnosticar, controlar y vigilar las enfermedades infecto-contagiosas, endémicas y epidémicas, desarrollar tecnología para la producción de biológicos, sueros y medios de cultivo y otros productos de uso preventivo utilizados en la salud humana y animal así como el registro y control sanitario de todos los medicamentos y alimentos, productos higiénicos, cosméticos, plaguicidas, y otros de consumo humano y animal como también la capacitación técnico-científica de nivel nacional.*

*De acuerdo a este sistema existen tres niveles departamentales:*

*Nivel Ejecutivo.*

*Nivel de Apoyo; y*

*Nivel Operativo,*

*Cada una o de estos están departamentalizados de acuerdo a las funciones que tienen para cumplir sus acciones de dirección, supervisión, administración, financiamiento, planificación, diagnóstico y control.*

*Así tenemos que el primer nivel consta de dos departamentos, uno de Asesoría Jurídica con apego a normas y procedimientos legales, y otro de planificación con funciones de elaborar planes y programas relacionados con las actividades de la Institución.*

*Un segundo nivel de apoyo que consta del departamento de Recursos Humanos que cumple con las políticas establecidas con los organismos de regulación del manejo de recursos humanos y un departamento Financiero que organiza, planifica y ejecuta las actividades financieras de la organización, además también el departamento Administrativo que programa, organiza, dirige y supervisa las actividades relacionadas con los servicios de apoyo administrativo, por último el departamento de informática que programa, coordina y ejecuta la sistematización y el plan informativo de la Institución.*

*Un tercer y último nivel que es el operativo, consta de cinco departamentos bien definidos de acuerdo a las funciones que realiza:*

***En el área de Salud Humana existen cinco departamentos:***

*Departamento de Investigación y Diagnóstico Microbiológico.*

*Departamento de Investigación y Diagnóstico Bioquímico e Histopatológico.*

*Departamento de Control de Biológicos e Inmunizantes.*

*Departamento de Producción de Biológicos.*

*Departamento de Registro y Control Sanitario.*

*Cada uno de estos departamentos a su vez están conformados por varios laboratorios (35 en total) que cumplen con una función coordinada de acuerdo al grado de tecnología y al objetivo de cada área correlacionado a su vez con el objetivo de la Institución.*

***En el área de Salud Animal a su vez existen dos departamentos que son:***

*Departamento de Investigación y Tratamiento Microbiológico.*

*Departamento de Producción de Biológicos.*

*Capítulo aparte en el proceso es también la utilización de la división geográfica que esta dada porque las funciones del Instituto Nacional de Higiene se ejecutan mediante laboratorios y departamentos a nivel regional en las diferentes provincias del país, ejecutando las acciones mediante la división de áreas, una la zona norte y otra la región austral donde se ejecutan los objetivos de control con capacidad de decisión y de administración parcial pero con dependencia financiera.*

*Considero que este proceso de departamentalización acoge las políticas de modernización del estado al establecer una estructura organica que simplifica y agiliza la deficiencia de las funciones específicas de la Institución. Pero sin embargo la planificación de la misma requiere un proceso continuo de cambios constantes con tiempos de intervalos acordes a la demanda real de los servicios, a las alteraciones del entorno físico, social, político y económico y además a la oferta de servicios, a las alteraciones, del entorno físico, social, político y económico y además a la oferta de servicios que estén disponibles conforme a los avances tecnológicos que se den en la Institución.*

## 5. EL ENFOQUE SISTEMICO EN LA ADMINISTRACION DE SALUD.-

*El ubicar y desarrollar el tema no es una tarea fácil, sobre todo si se considera que el objetivo de este trabajo es prestar utilidad a los administradores de salud, y a los encargados de las decisiones Gerenciales: técnicas y políticas del sector, que serán sus lectores posibles.*

*Para fines analíticos el Sistema de Salud se describirá como un Sistema Social, que permite averiguar la manera en que actúa sobre las personas, pero no exactamente el efecto que produce, a menos que se apliquen conceptos claves de la **teoría general de sistemas en virtud de su complejidad,** en donde no cabe utilizar como método, un enfoque individual global y requeriría mas bien una labor de equipo. La variedad de campos de conocimientos involucrados, la multitud de enfoques, la diversidad de disciplinas, la complejidad de sus teorizaciones y modelos, y las dificultades de la terminología usada, crean una masa de conocimientos, sumamente difícil de absorber y mas difícil aun de mantener actualizada.*

*Por la misma esencia del trabajo no se intentará la descripción de los elementos que configuran la "sistemología", sino mas bien se precisaran los elementos imprescindibles para la comprensión y manejo de conceptos e interpretaciones.*

*LÜDWIG VON, BERTALANFLY <sup>11</sup>, concedió al mundo actual una distinta manera de ver la realidad y destaca en una nueva disciplina "La teoría General de Sistemas" que sustentó en un Seminario en Chicago en 1937, que ha permitido asimilar nuevos Enfoques de conducta y comportamiento de diversas actividades del saber, \_*

---

<sup>11</sup> LÜDWIG VON BERTALANFLY.- Teoría General de Sistemas.- Fundamentos de desarrollo y aplicaciones.- México 1976.-

*A partir de la definición del Enfoque Sistémico, sus seguidores para demostrar **que el todo es algo mas que la suma de las partes, impulsaron en la teoría de la sistemología**<sup>12</sup>, conceptos definitorios de este pensamiento:*

*El expansionismo y el pensamiento sistémico, opuestos al reduccionismo, el mecanismo y el enfoque analítico tradicional.*

*En esencia se trata de la **aplicación del método científico al análisis y la solución de problemas complejos encargados mediante un enfoque global que tiene como unidad de observación las interacciones que se dan entre los elementos**, sin embargo en cierto momento debe haber un periodo de síntesis, reconciliación e integración de datos se unifiquen en teorías mas amplias y multidimensionales. Todo campo del conocimiento humano pasa alternativamente por fases de análisis y obtención de datos, a periodos de síntesis e integración. La Teoría de SISTEMAS ofrece este esquema en muchos campos: Físicos, biológicos y Social.*

*Chester Bernard, es uno de los primeros escritores sobre administración en utilizar el enfoque de sistemas. El sociólogo Georges Homans utiliza los conceptos de sistemas como la base para su integración empírica en grupos sociales.*

*En aplicación del enfoque de sistemas fue TALCOTT PARSONS, el pionero en utilizarlo en la estructura y el desarrollo de los procesos sociales adaptando el criterio de que el sistema puede ser algo mas que la suma de sus componentes, y así se introdujo la base de la teoría GESTALT que ubica las configuraciones y el modelo como explicación psicológica a la conducta y personalidad individual en un ciclo dinámico influido por las fuerzas socioculturales. (PSICOLOGIA GESTALT) <sup>13</sup>.*

---

<sup>12</sup> Teoría de la Sistemología.- Estudios e Investigaciones Organizacionales a través de los sistemas que interfuncionan conjuntamente.- Organización y Gerencia Pública: ICAP - 1989

<sup>13</sup> **Psicología Gestalt**.- La palabra Gestalt quiere decir en alemán configuración o modelo.- Inducción del comportamiento a través de modelos que determinan la actividad de los componentes de un sistema de servicio social.

**Una Gestalt** es una entidad o todo organizado, en el que las partes, aunque diferenciables son interdependientes, sirve para demostrar que sistema es algo mas que la suma de sus componentes.

**Kurt Lewin**.- Fue uno de los primeros en aplicar los principios de la Psicología Gestalt. al campo de la personalidad individual, es decir las influencias socioculturales sobre el comportamiento organizacional.

*Conceptos generales en la teoría de sistemas: claves interpretativas para el estudio del enfoque sistémico organizacional.- El concepto de límites ayuda a entender la distinción entre los sistemas cerrados y los abiertos.*

**Sistema cerrado.-** *Tiene límites rígidos e impenetrables, que es guiado o sujeto a las leyes de la física, por lo que está condenado a la entropía y desorganización.*

**Sistema abierto.-** *Avanzan hacia una mayor diferenciación y un nivel más elevado de Organización, tiene límites permeables entre sí y un suprasistema más amplio. Una organización Social es un Sistema abierto, ya que sus límites no son fácilmente definibles y están determinados primordialmente por las funciones y actividades de la Organización.*

*Existe una tendencia entre ellos a alcanzar un grado de complejidad más alto y logran una mayor diferenciación y especialización entre los subsistemas internos. Es fácilmente apreciable el número de Departamentos y actividades especializadas en organizaciones de Servicio Social como es el caso del Instituto Nacional de Higiene, en donde el límite fija y determina el ámbito de la organización, con características propias de equifinalidad, lo cual sugiere que la organización puede lograr sus objetivos, con principios diversos y distintas actividades internas.*

*El concepto de equifinalidad indica que la administración de un servicio o área de salud de hecho utiliza una serie de principios y puede transformarlos de diversas maneras, para lograr cambiar la realidad o resultados satisfactorios. Las decisiones en el INHMT, se toman necesariamente para encontrar una solución precisa, pero no para tener variables de alternativas satisfactorias.*

*El Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical, como organización del trabajo en función social, no es una organización natural, como los sistemas físicos y biológicos, que están limitados. Se evidencia en él una estructura de procesos, más de componentes físicos que no puede ser separada en su análisis de los subsistemas que le imprimen su identidad por trabajo de*

*grupos en función de objetivos individuales y compartidos en busca de concretar metas a corto plazo, mediano y largo plazo.*

*El hecho es que podemos detectar que la interpretación de estructura, procesos y entorno, ha provocado contingencias que en determinado momento modifica y distrae objetivos y no sigue el mismo esquema de ciclo vital Organizacional: nacimiento, madurez y muerte, como los sistemas biológicos.*

*El recurso humano, la gente inventa, crea los complejos esquemas de comportamiento y configura la estructura social; por lo tanto siendo un sistema abierto, permeable, no rígido, su estructura esta cimentada en los hábitos, actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, interrelaciones de sucesos que cambian constantemente los objetivos y le conceden a la Organización posturas dinámicas que tienden a enrumbar continuamente las metas organizacionales del Instituto como resultado de nuevas visiones.*

## **5.1. EL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL COMO SISTEMA ABIERTO, INTEGRADO DE SERVICIO SOCIAL.-**

*La filosofía de la Teoría Moderna no tradicional ha avanzado hacia el enfoque de sistema abierto, la cual acepta que la única manera de ver, o estudiar la organización es como un sistema social.*

*Los sistemas están en constante interacción con su medio ambiente y logran lo que se conoce como un **estado - estable**, de equilibrio dinámico, al tiempo que retiene la capacidad para trabajar o la transformación de generar en función de recursos para obtener una utilidad requerida.*

*En el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical, se cumple un proceso continuo de transformación, sobreviviendo al paso del tiempo como un modelo administrativo, alimentado por una **entrada**, suficiente de **recursos** para mantener sus operaciones, y exportar al medio*

*ambiente los recursos transformados (diagnósticos, registros, productos, control, etc. en cantidades suficientes para continuar el ciclo.)*

*El sistema social ha sobrevivido porque ofrece productos aceptables a un suprasistema (MSP - usuarios), o a Instituciones (sistemas colaterales).*

**Entradas input:** *Materiales, energía, esfuerzo del recurso humano traducido en trabajo, dinero, información.*

**Transformación interna.-** *O proceso organizacional. El personal utiliza los recursos, vía Presupuesto, o vía donaciones: por convenio, y los transforma en beneficio para la organización y servicios a los clientes, proveedores o usuario externo y al entorno.*

**Flujo de salida o ouput.-** *Se traduce en resultados : entrega de evaluaciones, controles, otorgamiento de registros, permisos, muestras analizadas, elaboración de reactivos, medios de cultivos, trabajos experimentales. Satisfacción humana, servicio de beneficio social.*

*En términos globales el sistema recibe del medio:*

**Insumos: gente, información y materiales.** *(energía), los transforma y los regresa en forma de productos (bienes y o servicios) al ambiente.*

*Desde este punto de vista el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical, como toda organización, no es ciertamente un sistema técnico o social; es concebido mas bien como una estructuración e integración de las actividades humanas (el trabajo), alrededor de distintas tecnologías, empleadas por los procesos de transformación interna de los insumos y recursos, en donde los patrones difusos y globales son sustituidos por funciones mas especializadas, jerarquizadas y altamente diferenciadas. La diferenciación ha sido la tendencia para conformar la estructura de los servicio o áreas del **Instituto**.*

*Las tecnologías afectan el tipo de insumos requeridos por la organización. Ejemplo las técnicas de mercadeo y fluctuación económica influye en presupuestos financieros para la adquisición de materiales, reactivos, proveedores, por Laboratorio y servicios. La tecnoinformática y Cibernética influye sobre la codificación de procesos y determinación de resultados, que son influenciados a su vez por el sistema social para lograr efectividad y eficiencia, hecho que explica el deficiente flujo de información y lo disperso de los recursos financieros.*

*Para fines descriptivos diremos que el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical, como toda organización esta compuesto de varios subsistemas:*

- 1.- De metas de valores.*
- 2.- Técnico.*
- 3.- Psico social.*
- 4.- Estructural*
- 5.- Administrativo.*

*De ello se deduce que la administración o Gerencia consiste en regular y ajustar el sistema ordenando sus parte, para lograr un mejor rendimiento en su totalidad.*

## 6. PROCESO ESTRUCTURAL.- ANALISIS DEL ORGANICO FUNCIONAL

*La Gerencia es responsable del diseño global de su organización; por estructurar una Institución de manera que todas sus partes se ajusten a un todo coherente, esta labor que es esencial para la salud productiva de la organización, es sumamente compleja. Las configuraciones organizacionales son en parte ideales abstractas, simplificaciones de la realidad y cada una de las partes afecta al todo, por tanto las organizaciones no funcionan eficientemente cuando una o más partes están fuera de lugar.*

*Es importante conocer que las organizaciones eficientes logran coherencia entre sus partes o componentes, que no cambian un elemento sin considerar las consecuencias de todos los demás, los tramos de control, los grados de ampliación de oficios, las formas de descentralización, los sistemas de planificación, y las estructuras de matrices no deben escogerse al azar sino que se deben seleccionar de acuerdo con agrupaciones internamente coherentes.*

*Es importante además conocer que la ineficiencia de las organizaciones no reside únicamente en los procedimientos ni en los equipos humanos, aún más en la falta de metas de desempeño. En realidad la estructura misma de la empresa puede impedir que la comunicación, la toma de decisiones y la orientación del esfuerzo sean lo eficaces que podrían ser si la estructura fuera diferente.*

*En la relación, la empresa y su medio, distintos eventos externos (sociales, culturales, político-legales, tecnológicas) deben ser tenidos en cuenta ya que afectan a la organización en alguna o todas sus partes componentes.*

*La estructura no es ajena a ningún proceso de cambio organizativo. Por ser la esencia del Sistema necesariamente deberá adecuarse a la nueva exigencia, la estructura también cambia; no es estática.*

*Concebir la estructura como estática sería negar el cambio organizacional y las influencias del mismo ambiente, condenando a la organización a la no evolución y en suma a la involución.*

*En la actualidad la organización puede ser considerada un modelo de sistema abierto, éste a su vez como una interacción con su medio ambiente que logra un estado estable o equilibrio dinámico, al mismo tiempo que tiene su capacidad para transformar la energía. La supervivencia*

*del sistema, no sería posible sin un proceso continuo de flujo de entrada, transformación y flujo de salida.*

*El Sistema debe recibir una entrada suficiente de recursos para mantener sus operaciones y también para exportar al medio ambiente los recursos transformados, en cantidades suficientes para continuar el ciclo.*

*En sentido formal, la estructura está determinada por estatutos de la organización, por descripciones de puesto, posición, reglas y procedimientos.*

*Tiene que ver también con esquemas de autoridad, comunicación y flujos de trabajo.*

*La estructura de la organización representa la formalización de relaciones entre los subsistema técnico y Psico-social.*

*Sin embargo esta vinculación no es completa, ya que entre ellas ocurren interacciones y relaciones que rebasan la estructura formal.*

*En el INH-MT (Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical) se puede considerar su estructura como el patrón establecido de la relación entre sus componentes o partes de la organización y esto no puede ser observado , pero influye en las operaciones reales y el comportamiento de la misma.*

*Se establecen en la organización varios subsistemas interactuantes y patrones de relación entre los mismos. Su estructura formal se la define así :*

- 1. Un patrón de relaciones y obligaciones formales compuesto por el organigrama y la descripción o guías de puestos.*
- 2. La forma en que las diferentes actividades o tareas son asignadas a los distintos departamentos y o personas en la organización.*
- 3. La forma en que se coordinan las actividades o funciones por separado.*
- 4. Las relaciones de poder, de estatus y jerarquías dentro de la organización.*

5. Las políticas, procedimientos y controles formales que guían las actividades que son emanadas desde los niveles de decisión y la relación del personal, es decir Sistema Administrativo.

En la organización existen estas referencias como parte de la estructura formal, además de una organización informal que surge de las actividades e interacciones de los participantes, consideradas como vitales en el efectivo funcionamiento de la organización. Estos grupos con frecuencia desarrollan medios espontáneos para enfrentar actividades que contribuyen al desempeño de la organización. Así se desarrollan relaciones informales para enfrentar los problemas: éstos son recursos de profesionales, técnicos, empleados del código de trabajo y de Servicio Civil y Carrera Administrativa que conforman a su vez organizaciones o Subsistemas internos al Sistema informal.

En el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical existe una interrelación directa entre la estructura de la organización y el esquema de autoridad, además en la estructura de autoridad ofrece las bases para asignar tareas a los diferentes departamentos acorde a las funciones de cada uno de ellos. Facilitando el ejercicio de la misma.

La estructura está directamente relacionada con la asignación de responsabilidades y obligaciones de las múltiples unidades organizacionales, existiendo delegación tanto en la autoridad como en la responsabilidad.

Los Sistemas de control se basan en la responsabilidad de las diferentes áreas operativas al igual que en el resto de las funciones como producción, diagnóstico e investigación, teniendo cada área la capacidad de determinar su eficiencia y eficacia de las actividades que realizan en base a estándares determinados.

En el organigrama se especifica las redes de autoridad y comunicación formal se lo podría considerar como jerárquico ya que subrayan las relaciones entre los superiores y sus subordinados directos y se complementan con el manual de descripción de puestos y funciones que intenta definir las tareas de los diferentes departamentos, pero tiene la falla de no reflejar las relaciones dentro de la organización y con frecuencia maneja pobremente el control y la

*autoridad informal además de no considerar las variables de personalidad. Pero es útil desde el punto de vista de la organización de la estructura.*

*En el proceso de departamentalización es importante señalar la preponderancia de la especialización técnica, como coadyuvante de las actividades necesarias para el logro de los objetivos globales de la organización y luego dividir éstas actividades con base lógica y en áreas que desempeñen las funciones especializadas, que son los diferentes laboratorios de los distintos departamentos.*

*La actividad de control o de supervisión se relaciona con el número del Recurso Humano que el departamento que ejerce esta función tiene capacidad de controlar y está estrechamente ligada con la estructura jerárquica y la departamentalización, habiendo relación entre el Superior y los subordinados que permita la integración sistemática de las actividades.*

*Es útil pensar en la estructura denominada Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical, compuesto por dos grandes subsistemas que son el Administrativo y el Técnico y a su vez cada uno de ellos por otros subsistemas, que en el primer caso son el nivel asesor, el nivel ejecutivo y el nivel de apoyo. En el caso del Subsistema operativo por los de Salud Humana y animal con departamentos de Investigación y Diagnóstico Microbiológico, Investigación y diagnóstico, Producción de Biológicos, Registro y Control Sanitario y control de Biológicos inmunizantes. Estos a su vez con una entrada que es parte de su entorno en el medio ambiente y luego de productos que son devueltos como servicios al mismo.*

*Además la tecnología utilizada en los procesos de transformación relaciones de gente que realiza diversas tareas y el sistema de planeación y control.*

*El hecho de que esta estructura abierta o sistema abierto deba recibir apoyo de su medio ambiente tiene un importante impacto en su estructura interna. En la organización se establece departamentos para manejar los insumos del exterior y los productos hacia sectores específicos de su ambiente.*

*Se podría hacer generalizaciones al sugerir que por lo heterogéneo e incierto del medio hace que la estructura se torne más compleja*

La tecnología, por las características de las tareas que maneja la organización, tienen también un impacto sobre la estructura interna, afectando más las características estrechamente relacionadas en el proceso de transformación.

El sistema Psico Social afecta y al mismo tiempo está profundamente incluido por la estructura en el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical, razón por lo que en ocasiones el profesional y el especialista técnico busca quizás .autonomía ante una rígida estructura.

En conjunto consideramos que las influencias ambientales, los requerimientos técnicos y los factores Psico Sociales son determinantes claves como ímput en la estructura del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical, sin embargo las relaciones de causa y efecto no pueden determinarse fácilmente ni tampoco hay un gran acuerdo en cuál de éstos ímput sea el más importante, ya que todos interactúan entre sí y son interdependientes.

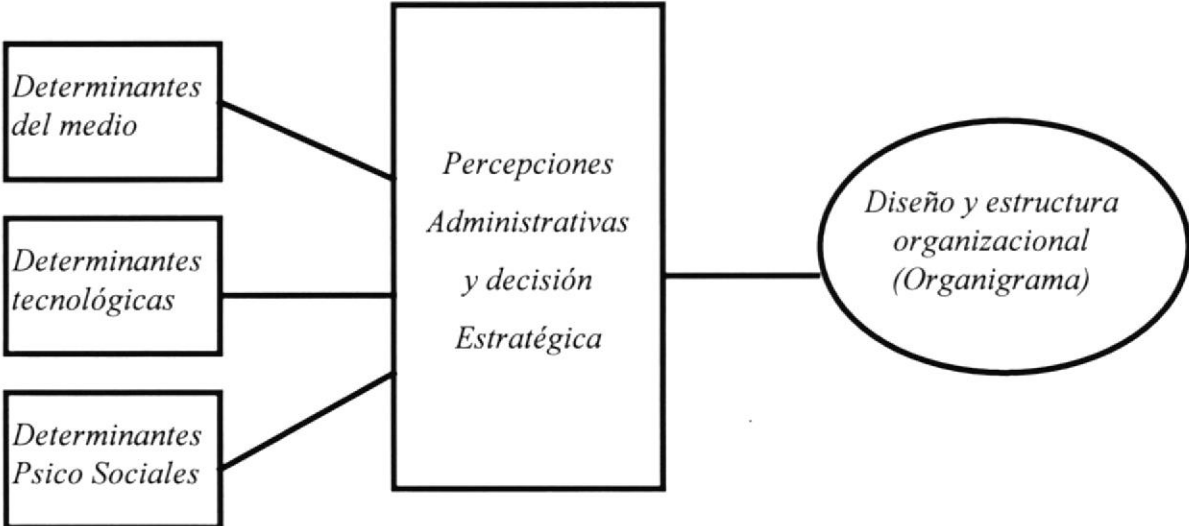


GRÁFICO #2

FUENTE: GRUPO INSTITUCIONAL, TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (INH-MT)

*El Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical es una organización compleja y se caracteriza por el alto grado de especialización de sus tareas, y la tarea total de la organización es diferenciada para que los departamentos y unidades en particular sean responsables por el desempeño de éstas actividades especializadas y cada uno de ellos a su vez tiende a desarrollar atributos particulares en relación con los requerimientos impuestos por la comunidad que es variada y con diferente demanda de acuerdo al requerimiento de servicio por parte de la Institución.*

*En el organigrama estructural observamos niveles de organización verticales que conjuntan la cadena jerárquica básica pero están definidos con grandes diferencias y estatus para los diversos puestos; esta diferenciación vertical tiene el efecto de crear la pirámide organizacional en la Institución desde la dirección hacia los niveles operativos, existiendo también niveles de estructura horizontal a la altura de las áreas operativas con respecto al orden jerárquico.*

*La departamentalización, acorde a las funciones que están coordinadas por el servicio ofrecido de acuerdo a la demanda se ha realizado por función, ya que las actividades están divididas en investigación diagnóstica, Control , Producción. Este sistema tiene la ventaja de la especialización y la concentración de actividades similares dentro de cada unidad departamental. Lo importante es en el caso del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical coordinar las actividades especializadas. Esta coordinación en el Instituto está dada en dos niveles: uno Administrativo y otro operativo que está asumido por los subdirectores técnicos; ya que sería difícil que un solo ejecutivo de alto nivel, en este caso el Director, maneje los problemas de la organización existiendo grandes fallas de comunicación de arriba hacia abajo, que hacen imposible que el nivel decisorio tenga la información requerida para la coordinación de las actividades en los niveles más bajos, más aún cuando existen múltiples capas en la organización.*

*Como medios de integración para la coordinación, existen en la estructura los diferentes comités, pero por no existir actuantes mecanismos de control, éstos no cumplen funciones en la organización.*

*Uno de los problemas en el diseño de las estructuras del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical es la de obtener y procesar información para la toma de decisiones efectivas.*

*Normalmente en un sistema abierto debe fluir continuamente en la organización y en relación con su medio. Las actividades en este caso a nivel operativo, no son programadas. Se actúa acorde a la demanda de los diferentes servicios, esto se considera parte de una estructura burocrática.*

*En la producción masiva de artículos o productos de certeza existe el subgrado referente a la labor que desempeñan los avances tecnológicos para la integración y procesamiento de la información, han contribuido internamente en la capacidad de procesar información en el contexto del sistema interno. Parte de éste proceso son las reuniones de personal, los memorándum de rutina, el intercambio de oficios, la emisión de informes mensuales provenientes de las áreas operativas, la red que ya existe en las áreas de informática en funciones de control, lo que redundará progresivamente en mejorar el proceso de comunicación en la Institución.*

*También hay que especificar la existencia de una red de comunicación informática, conformada por los diferentes recursos humanos de la organización, con frecuencia ésta se extiende por encima de los límites de la organización, y son el medio por el cual la gente se comunica sin la utilización de la estructura piramidal. O sea se extiende horizontalmente entre la gente que intercambia información.*

#### **6.1. IMPACTO DEL MEDIO SOCIO CULTURAL Y VARIABLES QUE INTERVIENEN EN LA ESTRUCTURA:**

*Existe una relación entre el ambiente Socio cultural y la estructura de la organización, está controlado por la demanda real de tipo ambulatoria; los organismos privados que ofrecen productos de consumo humano y animal, los originados por la demanda propia del MSP .*

*Conocemos que la naturaleza del Subsistema Técnico tiene un impacto importante y básico en la estructura de las organizaciones, mientras que las influencias del medio son más importantes*

*para determinar las estructuras a nivel estratégico, teniendo en la Institución otros dos factores que influyen en la estructura, que son el tamaño y la complejidad de la organización.*

*Además en el caso del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical, existen otras variables que intervienen, tales como la tecnología y la complejidad.*

*Hay una gran tendencia en la organización a volverse más compleja, a medida que sus actividades y el ambiente que los rodea se tornen más complejos, hecho que se da en la Salud Pública, por la presencia en forma continua de epidemias que obligan a cambios en el proceso normal y se requieren nuevas metas desde el punto de vista tecnológico que obligan a programar la estructura Físico Técnica para cumplirlas.*

*En el caso del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical , éste efecto de tamaño y complejidad, produce un efecto combinado en la estructura. Así tenemos que:*

*1. El mayor tamaño de la organización tiende a diferenciar sus actividades, a fin de lograr las ventajas de la especialización, habiendo creado los departamentos funcionales para el manejo de los problemas ambientales o internos específicos.*

*2. Las políticas en la Institución tienden a ser más formales, a fin de guiar las actividades de los participantes.*

*3. Surge el sistema de autoridad y un papel claramente definido a medida que se dificulta ejercer el liderazgo y control del personal.*

*4. Se hace necesaria la descentralización y delegación de la autoridad ya que resulta imposible controlar todas las operaciones desde el nivel superior.*

*Luego del análisis de la estructura observamos que es un modelo organizativo donde se encuentra suficientemente representada la variable división del trabajo, donde los grupos*

*humanos que componen la organización cumplen con las funciones que por escrito se le asignan, de acuerdo a reglas también escritas y éstas determinan la solución parcial de sus problemas. Así mismo se estructura al amparo de una especialización creciente, proviene de un modelo altamente racional donde la característica elemental es la estandarización de normas, al fin de alcanzar con cuidado extremo la perfección del control. Pero éstas por su uniformidad provocan a la larga desinterés por la innovación.*

*Esta estructura considerada como burocrática, se basa en un rígido encuadramiento jerárquico, combinado con controles sistemáticos y detallados.*

## **7. APLICACION DEL MARCO TEORICO AL PROCESO DE INTERACCION ORGANIZACIONAL**

### **7.1. ORGANIZACION FORMAL E INFORMAL.-**

*Luego de compenetrarnos en el análisis situaciones del cómo? y porqué? se interrelacionan los diferentes subsistemas contenidos en la estructura Organizativa del Instituto Nacional de Higiene, como entidad gubernamental de servicio social y como organización del trabajo propiamente dicha, a través del enfoque sistémico vamos a adentrarnos en la Programación existente para luego complementar la visión del trabajo de grupo orientada hacia explicar como, y porque debería ser para mejorar el todo organizacional en base a obtener mejor productividad de los equipos de trabajo, incrementando responsabilidades a través de la estructura formal e informal del Instituto.*

### **7.2. FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACION DEL TRABAJO GUBERNAMENTAL.-**

*La organización del trabajo Gubernamental público o estatal, se define como un objeto que existe fuera de nuestra conciencia, que responde a una necesidad social histórica, que es producto de la voluntad política de individuos y grupos sociales dominantes en la sociedad, que manifiesta una estructura determinada y que se encuentra en un proceso de desarrollo Organizacional.*

*Los diferentes Ministerios, dependencias o áreas de servicio, Instituciones autónomas y semiautonomas como las empresas publicas, todas independientemente de la forma que tomen sus servicios o bienes, responden a una racionalidad de tipo productiva o política de la sociedad.*

*El Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical, como organización del trabajo Gubernamental, como producto social que es, la hemos definido como un gran sistema integrado por cinco partes básicas normalmente diferenciadas e identificables, ya sea en su referente empírico como sector estatal global o como Institución estatal en particular.*

*Cómo se organiza el trabajo en el Instituto Nacional de Higiene?*

*Como se interrelacionan los subsistemas?*

*Cómo fluye la autoridad, la comunicación, la información, como se toman las decisiones?.*

*En primer lugar hay que señalar que una entidad de salud estatal de servicio público, tiene como objetivo básico, común mantener la salud, bajo la contraparte de prevención, diagnóstico e investigación de enfermedades infectocontagiosas, que se le presentan a la población beneficiaria de su contexto. Todos los miembros de la organización beneficiaria de su contexto. Todos los miembros de la organización trabajan en función de este objetivo.*

*En este comportamiento organizacional juegan los componentes de los subsistemas, unos formal u oficialmente y otros informalmente pero todos contribuyendo al objetivo común: **el recurso humano componente esencial e inteligente de la organización.***

*En los miembros de una organización existe **personal de apoyo, operativo, de gestión ejecutiva, administrativo-técnico.** Además del recurso humano, el Instituto importa materiales y equipos, todos ellos adquiridos con recursos que le asigna el Gobierno central o provenientes de otras fuentes de financiamiento: convenios, acuerdos. Finalmente el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical, importa de su ambiente información de diversos tipos: pruebas sanguíneas, patológicas, de sustancias, reactivos, vacunas, medios de cultivos, sueros, etc.*

*Todas estas entradas son convertidas en la “**caja negra**” en el procesador en el ambiente interno de la organización, que ya hemos analizado tiene una estructura determinada (complejidad, formalización, centralización) y procesos organizacionales, ya descritos: **poder, conflicto, liderazgo, toma de decisiones, comunicaciones, cambio e innovaciones.***

*En el Instituto la Autoridad, fluye formalmente, lo cual lo podemos identificar en su Organigrama, el mismo que refleja la Jerarquía que fluye en el organización, pero no siempre esta jerarquía revela lo que esta sucediendo en la realidad.*

***Existe pues una estructura informal y real de autoridad y comunicación que no esta reflejada en el organigrama.*** \_ Esta estructura puede llegar a ser tan fuerte o mas que la autoridad formal y por lo regular la conforman profesionales, tecnólogos, médicos, enfermeras o trabajadores que se interrelacionan por la necesidad y los requerimientos subsistenciales influyendo notoriamente o no en el desarrollo de la Organización.

Como resultado de la transformación el Instituto produce y exporta a su ambiente externo, servicio o acciones de salud. También así como importa de su contexto información también exporta información sobre la salud de la población beneficiaria en forma de reportes periódicos, informes departamentales, anuarios, etc.

Las funciones de la estructura son:

- *Alcanzar el propósito organizacional.*
- *Disminuir las diferencias individuales.*
- *Distribuir el poder formal dentro de la organización.*

***LAS PARTES BASICAS ANALIZADAS EN EL SUBSISTEMA ESTRUCTURAL. EN QUE SE DIVIDE LA ORGANIZACION:***

- *El nivel operativo*
- *La cima estratégica.*
- *La línea media.*
- *La tecnoestructura.*
- *El apoyo.*

### 7.3. PROCESOS O FLUJOS QUE DINAMIZAN LA ESTRUCTURA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL “LEOPOLDO IZQUIETA PEREZ”

*Existen diferentes flujos de actividad que se cumplen en la organización objeto de nuestro estudio, y que son estandarizados, formales o informales y centralizados, funcionando para integrar y coordinar las actividades de las partes, orientando sus esfuerzos al logro de las metas trazadas:*

#### **FLUJOS:**

- *Flujo de actividad formal.*
- *Flujo de actividad regulada.*
- *flujo de información*
- *Flujo de toma de decisiones.*
- *Flujo de relaciones informales.*

*Quienes diligencian estos flujos en el seno de la organización: el personal, los equipos de trabajo, la gente que genera energía o fuentes de trabajo, cooptándose así la cultura de la organización.<sup>14</sup>*

*La organización informal no es una simple reunión de amigos, esto se deduce claramente de que tanto el esquema externo como el interno se conforma con los mismos elementos, ambos tienen un orden de preeminencia entre los participantes con la clara diferencia que el esquema externo ha sido configurado de determinada manera por una autoridad legítima pero el esquema interno nace de las relaciones sociales de un conjunto de individuos, que desarrollan valores, costumbres y opiniones comunes por las necesidades que comparten en su ambiente específico de tareas.*

---

<sup>14</sup> Cooptación.- Proceso de absorción de nuevos elementos en el liderazgo o en la estructura de fijación de políticas de una organización para evitar amenazas o su estabilidad .- Fremon Kast- James Rosenweig.- México 1989.

*En el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical, la organización formal o esquema externo surge a lo largo de la historia, con una estructura por voluntad de los individuos que han respondido así a una situación externa que ha condicionado la consecución de sus objetivos comunes; se ha producido la unión de los esfuerzos individuales en donde se han repartido las tareas estableciendo qué relaciones deben tener, la acción de cada uno con la de otros, para que el esfuerzo colectivo resulte coordinado, asegurándose la concreción de objetivos por áreas o departamentos , que es lo que ha sucedido con los Laboratorios o servicios en cuanto a cumplimiento de **objetivo/función**.*

*La influencia del grupo social y sus interacciones en base a necesidades promueve una reacción en cadena e informal que origina una verdadera estructura de grupo con líderes informales, jefes y subordinados, en donde se han caracterizado, los valores, costumbres y opiniones comunes, ejerciendo una gran fuerza de trabajo sobre las decisiones de la Institución.*

#### **SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO**

*El presente análisis tiene como principal objetivo enfocar el subsistema administrativo del Instituto Nacional e Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez”.*

*Antes de comenzar dicho análisis, debemos considerar al **sistema administrativo**, como una serie de procedimientos para realizar una actividad o resolver problemas. Está constituido por grupos sociales organizados para alcanzar un objetivo común: esto es, satisfacer las necesidades de salud a través de la producción de servicios de salud.*

*Los principios básicos que sustentan y orientan las actividades y servicios de la administración de servicios de salud son:*

**“ESQUEMA ORGANIZACIONAL DEL INHMT COMO SISTEMA CON SUS  
SUB-SISTEMAS OPERATIVOS FUNCIONANDO”**

**SUBSISTEMA AMBIENTAL**

**AMBIENTE ESPECIFICO**

**AMBIENTE ESPECIFICO**

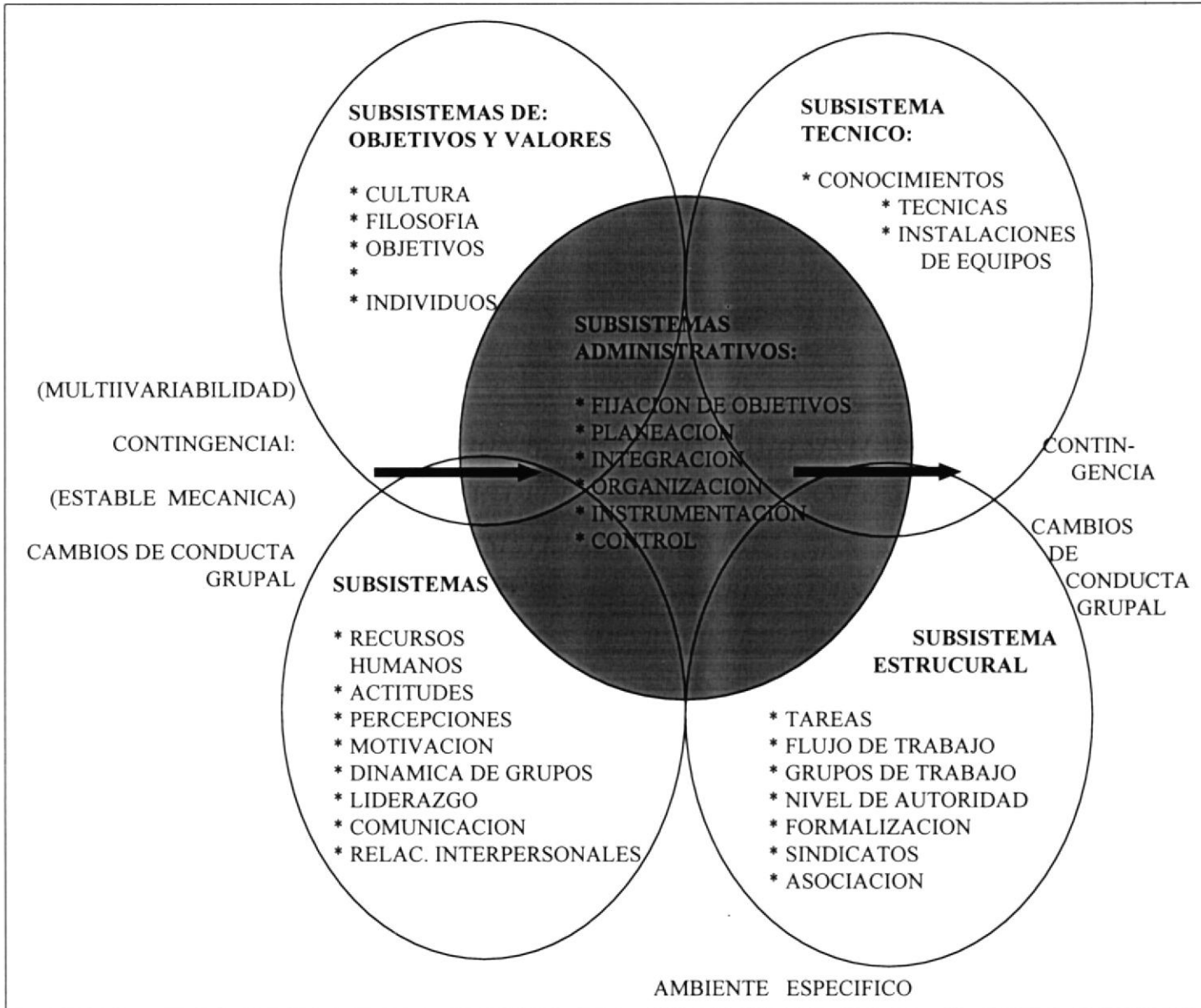


GRÁFICO #3

GRUPO INSTITUCIONAL, TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (INH-MT)

- *La objetividad que se refiere al carácter concreto de la realidad, o sea, los hechos que se suceden en el ámbito de la organización.*
- *Unidad de objetivos, que significa que en todo sistema de salud debe existir una integridad en las organizaciones tanto en las dependencias de ella, como con las que mantiene interrelación.*
- *Para este logro debe existir una coherencia interna y una congruencia externa entre los objetivos del Estado, del sector salud y de las Instituciones que lo conforman.*
- *Racionalidad, que parte de la base de los recursos, cualquiera que sea, son escasos, por lo que es indispensable vigilar su optimización, con la finalidad de satisfacer el mayor número de necesidades prioritarias de la población.*
- *Indelegabilidad de la responsabilidad, que es la obligación inherente a cada integrante de la organización, la cual por ningún motivo, es delegable a otro integrante.*

*El sistema administrativo tiene como propósito buscar la equidad, es decir, una distribución de recursos tomando en consideración la igualdad para todas las personas.*

*Este concepto tiene íntima relación con la legislación por parte del Estado el que debe responder a esta demanda ciudadana. En el área de salud, esta se efectúa a través de las políticas de salud que condicionan y entran como insumo al sistema administrativo y que se definen como los procesos sociales que conducen a la toma y ejecución de las decisiones a través de las cuales se adopta o se asigna valores.*

*En cuanto a su composición el sistema administrativo consta de cuatro componentes fundamentales: insumos, proceso, producto o resultado final y retroalimentación, características inherentes a todo sistema abierto.*

*Dentro de este contexto, vamos a considerar al sistema Instituto Nacional de Higiene.*

*Esta Institución se encuentra condicionada por el entorno del sector salud y sus políticas; este a su vez, esta condicionado por el conjunto de fenómenos económicos, políticos, sociales, los que forman el contexto del sistema y que pertenecen a otros sistemas con los que el se relaciona.*

*En lo referente a los insumos, estos se encuentran formados por los objetos que serán sometidos al proceso de transformación y en ellos consideraríamos:*

- *Población afectada con enfermedades infecto-contagiosas que requieren diagnósticos provenientes del área pública y privada.*
- *Importadores de medicamentos, alimentos y cosméticos que requieren del Registro Sanitario para la distribución de sus productos en el país.*
- *La industria de productos farmacéuticos.*
- *El Ministerio de Salud Pública, que para sus campañas de prevención, hace uso de los biológicos.*
- *Universidades, colegios de profesionales químicos y médicos, que utilizan tecnología y desarrollo de investigación efectuada en el Instituto de Higiene.*
- *Areas de procesamiento de datos epidemiológicos públicos y privados.*
- *Pacientes que requieren el uso de biológicos producidos por la Institución.*
- *Institutos forenses y juzgados que requieren el diagnóstico histopatológico provenientes de actos procesales.*

*En estos casos, tenemos por un lado, a las necesidades de salud de la población, y por otro lado, los recursos necesarios para realizar el proceso de transformación.*

*Si consideramos a las necesidades de salud como las condiciones en que se desarrolla la población y las formas en que se enferman, invalida y mueren los individuos; este conocimiento se basa fundamentalmente en los estudios que genera la epidemiología para el sistema.*

*La satisfacción de las necesidades de salud de la población se efectúa a través de los servicios que se le otorga, constituye la razón de ser y de existir de la Institución; es decir, esta es su finalidad.*

*La satisfacción de la demanda de los servicios que presta la Institución, está relacionada directamente con la disponibilidad de los recursos humanos, financieros y materiales, los que conjuntamente forman el segundo insumo que será sujeto de transformación.*

*Consideramos al Instituto de Higiene como un sistema complejo de organización dentro del cual se encuentran otros subsistemas que se interrelacionan en un todo organizacional y en estos estarían comprendidos:*

- *Departamento de investigación y Diagnóstico Microbiológico.*
- *Departamento de Investigación y Diagnóstico Bioquímico e Histopatológico.*
- *Departamento de Control de Biológicos e Inmunizantes.*
- *Departamento de Producción de Biológicos.*
- *Departamento de Registro Sanitario.*

*Dentro de estas áreas, podríamos determinar la demanda de los servicios que nos permitiría identificar las variaciones que se producen en los subsistemas en términos de necesidades de salud de la población, al igual que las variables de su entorno.*

*En lo referente al proceso, en ella estarían las necesidades de salud, los recursos de salud y las políticas de salud.*

*Debemos considerar también que el proceso se encuentra formado por dos subsistemas: el subsistema conductor y el subsistema ejecutor.*

*El subsistema conductor lo constituye la planeación, en la que se desarrollan los procesos racionales que facilitan la selección de estrategias y medios mas eficientes para el logro de los objetivos y metas; está encargado de producir las normas, los procedimientos, las regulaciones,*

*los servicios a generarse y la información útil para la toma de decisiones; todos encaminados a mejorar el estado de salud de la población. Esta conducción de la planeación se operacionaliza a través del control, que funciona como el mecanismo regulador del proceso por medio de tres elementos que son: el censor, el comparador y el activador.*

*En el censor se recibe la información generada por el subsistema ejecutor: dirección y organización a través de los departamentos de estadística e informática, así como la información generada en el ambiente externo.*

*El subsistema comparador es el encargado de establecer la verificación de los resultados que se generan en el proceso, contrastándolos con lo establecido en la planeación.*

*El subsistema activador es el encargado de decidir sobre los resultados encontrados por el censor, y comparados con las normas, con la finalidad que se garantice el desarrollo de las actividades planeadas.*

*En el análisis realizado, hemos encontrado incongruencias entre los factores, necesidades de salud, recursos y políticas de salud ya que no se identifican claramente los objetivos organizacionales que nos darían a conocer las condiciones futuras deseadas. Tampoco se han encontrado metas específicas que incluyan cantidades de producción, objetivos de costos.*

*Como consecuencia de ello, a la labor administrativa se la observa como falta de planificación que implica el desarrollo de una estrategia global y políticas generales mas programas específicos y procedimientos.*

*En la conducción de la planeación que se operacionaliza a través del control, mediante el subsistema ejecutor, comparador y activador no se cumplen porque no funcionan los departamentos de estadística e informática.*

*El subsistema ejecutor se encuentra constituido por la organización y la dirección.*

*La organización está encargada de combinar adecuadamente los medios para lograr los mejores resultados, de tal manera que divida el trabajo y cree las interrelaciones necesarias en las distintas unidades organizativas.*

*En la Institución, se observa una estructura administrativa que responde a una estructura tradicional burocratizada que impide la realización de planes establecidos. No se observan diagramas de flujos de trabajo que muestren el proceso de transformación utilizado para producir bienes o servicios. Tampoco se observa labor administrativa que incluya división del trabajo en componentes substanciales para integrar los resultados. La tecnología existente en una parte considerable es caduca.*

*La Dirección, cuya concepción comprende toda técnica y arte de ejercer la autoridad, y que pone en marcha las actividades guiadas por la planeación y la interrelaciones que se generen en el sistema conductor y ejecutor, deben dar como producto lo que fue sometido a transformación por el sistema; la satisfacción que a su vez constituye lo mencionado como finalidad del sistema administrativo.*

*En la Institución, no se observa una interacción de los subsistemas.*

*Finalmente, se considera el otro componente del sistema que es la retroalimentación y que está formada por la evaluación. Esta funciona como el punto final y de arranque del sistema. Este punto final por el conocimiento que genere los estudios de los resultados alcanzados a través de analizar sistemáticamente las experiencias observadas en los diferentes componentes del sistema, con la utilización de los criterios de eficacia, eficiencia y efectividad y punto de arranque porque es la encargada de seleccionar los cursos de acción que hayan resultado mas eficaces para la finalidad del sistema.*

*En este punto debemos hacer hincapié que los productos obtenidos no se evalúan periódicamente, lo que hace imposible conocer el grado de alcance de la finalidad propuesta y seleccionar nuevas alternativas de acción.*

## 8. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN POR SUBSISTEMAS

### 8.1. SUBSISTEMA DE OBJETIVOS Y VALORES

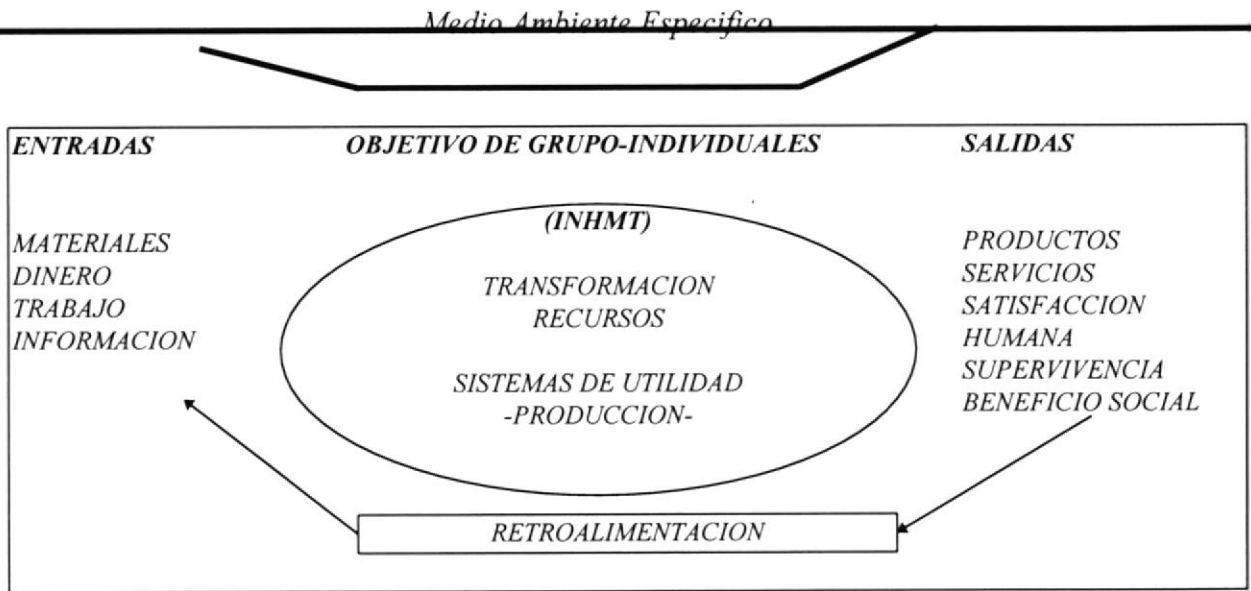


GRÁFICO #4

GRUPO INSTITUCIONAL, TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (INH-MT)

### ***SUBSISTEMA DE METAS Y VALORES EN EL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL***

*La organización toma muchos de sus valores del medio socio cultural. El Instituto Nacional de Higiene, como organización de servicio social perteneciente a la sociedad, debe cumplir objetivos que son determinados por el sistema general, caracterizado por el conjunto de papeles que desarrolla el personal, los canales de comunicación que los relacionan, el contenido, el sentido de los mensajes, la naturaleza de los valores, las simbolizaciones y todo el campo de las creencias individuales y colectivas.*

## **8.2. MEDIO AMBIENTE GENERAL Y ESPECIFICO: CLIMA ORGANIZACIONAL.-**

*Las organizaciones son subsistemas de un **suprasistema**, mas amplio: **el medio ambiente**.*

*Tiene limites identificables pero permeables que los separan de su medio, reciben insumos a través de estos limites los transforman y entregan productos.*

*Cabe indicar que una organización de salud como el Instituto Nacional de Higiene, con funciones diversas en producción, diagnóstico, control e investigación, quizá ha operado bajo una línea jerárquica rígida con control y supervisión mas que Planeación y una rutina de actividades, que hacen que su medio ambiente sea siempre diferente y con una estructura flexible, por lo tanto antes de adentrarnos en el análisis de los subsistemas internos es necesario conocer el suprasistema general, aplicando los conceptos de sistemas y contingencias, ya que este fija los **limites** en la variabilidad del comportamiento de los sistemas dependientes y actuantes.*

*Sin duda alguna el medio ambiente es todo lo externo que rodea al Instituto, sin embargo para identificar interrelaciones dividiremos en dos aspectos nuestro estudio:*

- 1.- **el ambiente social general**, que afecta a toda organización*
- 2.- **El medio ambiente de tareas** (especifico), que se relaciona con el Instituto en forma directa.*

## **8.3. CARACTERES GENERALES AMBIENTALES QUE INFLUYEN EN EL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE**

***Culturales.-** Incluyen los antecedentes históricos desde la creación misma de la Institución, relaciones de autoridad, liderazgo relaciones entre el personal y los diferentes niveles, razonamientos, ciencia y tecnología han modificado la estructura, contribuyendo a demarcar los*

límites organizacionales y a su vez creando un clima organizacional, también característico, pero flexible a la vez.

**Tecnológicas.-** El nivel de adelanto científico y tecnológico en la sociedad, orientado a el desarrollo de los grupos humanos de producción en cada unidad de investigación o producción de la organización.

**Educativas.-** El desarrollo de los conocimientos y perfiles de profesionalización de los grupos de trabajo, para determinadas especializaciones.

**Políticas.-** El clima político general de la sociedad ha generado excesiva influencia histórica en las decisiones y, en el grado de gestión de la organización.

**Legales.-** Naturaleza del sistema legal, marco constitucional y leyes conexas, disposiciones, decretos, acuerdos y normas generales del país, impuestos, tasas.

**Poblaciones.-** Distribución de la población dependiente o aleatoria a la cual llegan los recursos.- Concentración y urbanización de las poblaciones. En este contexto el porcentaje de mayor cobertura de servicio esta dado a la población nacional, especialmente a los sectores socialmente definidos.

**Sociológicas.-** La influencia en la definición de las responsabilidades sociales y desarrollo de las Instituciones o empresas que conforman los grupos de **usuarios**: externos y empresa privada.

**Económicas.-** Marco económico general: Centralización o descentralización de la Planificación económica; aspectos bancarios de política fiscal, niveles de inversión de recursos físicos y conocimiento del consumo.

Estas características ambientales generales tienen efectos importantes, para determinar los recursos disponibles: para **insumos, metas específicas, los procesos de transformación apropiados y el grado de aceptación de los productos obtenidos.**

**QUE CARACTERISTICAS GENERALES AMBIENTALES HAN SIDO DESFAVORABLES PARA EL CRECIMIENTO DEL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE, COMO ORGANIZACION.**

- 1.) *Niveles burocráticos de dirección con excesiva Normalización y centralización, sujetas a cambios políticos partidistas.*
- 2.) *Exiguos presupuestos operativos para las Instituciones de Salud.*
- 3.) *Economía cambiante y dependiente.*
- 4.) *Grado de desarrollo socio-cultural de la población y áreas de demanda.*

*Podría mencionarse colaterales pero básicamente son estas grandes caracterizaciones del ambiente, que han hecho que la Institución en estudio no desarrolle un clima organizacional proclive a la renovación en función de una mayor y mejor productividad.*

**AMBIENTE ESPECIFICO DE TAREAS.- COMPONENTES MULTIPLES: LIMITES DE LA ORGANIZACION.**

*El ambiente específico de tareas se describe como el conjunto de fuerzas específicas, que inciden directamente en los procesos de transformación y toma de decisiones de la organización; este necesariamente varía constantemente, por la injerencia del medio ambiente general. Para el caso del Instituto las fuerzas del medio ambiente general, como dependencia Sanitaria gubernamental: son los cambios políticos y las actividades directrices emanadas de la cúpula gubernamental en Salud, las normas internacionales*

#### 8.4. COMPONENTES DEL MEDIO AMBIENTE ESPECIFICO DEL INHMT.-

**Componentes Tecnológicos:** *La organización en estudio a lo largo de su vigencia Institucional como organismo multidisciplinario, que busca concretar en la practica objetivos claros, generales y específicos ha respondido de diversas formas a los requerimientos tecnológicos de la época, al punto de incrementar su cobertura en cada una de las funciones básicas: Investigación, diagnóstico, producción y control de biológicos, incluyendo para este ultimo aspecto de función el mejoramiento y desarrollo de técnicas de monitoreo, control y producción de reactivos y biológicos, medios de cultivo e investigación de sustancias, con instrumentalización, sin olvidar, claro está, sus deficiencias financieras y de recursos.*

**Componente Socio-político.-** *En nuestro país como sucede en todas partes del mundo capitalista, existe un control regulador del estado sobre la industria, la salud, la educación y es por ello que las actividades que se cumplen dentro de objetivos específicos:*

- 1. científicas en el campo de la investigación de cada especialidad medica;*
- 2. Microbiología, Inmunología, Epidemiología, análisis de control bromatológico de aguas, de especialidades farmacéuticas y productos biológicos, y otras destinadas*
- 3. Al diagnóstico, prevención o curación de enfermedades contagiosas;*
- 4. Sanitarias de orientación y control técnico de campañas de salud;*
- 5. Educativas de preparación de personal técnico sanitario;*
- 6. Comerciales de preparación y venta a bajo costo de los productos que elabora, en general toda la productividad del Instituto esta influenciado por la actitud política pública de la administración de turno sin obviar las relaciones y dependencias de la organización informal: Sindicatos, asociaciones de trabajadores o tecnologías con jurisdicción en la organización.*

## **8.5. COMPONENTES DE CONSUMIDORES: USUARIO INTERNO Y EXTERNO.-**

*A través de la red de distribución nacional de los productos y servicios que cada subsector del sistema Operativo : departamento o Laboratorio, es integrado en las distintas regiones del País, con aguda concentración de influencia a sectores de demanda con áreas geográficas y poblacionales del Litoral o Costa, debiendo esta discontinua distribución requerir un desarrollo logístico en donde el proveedor y consumidores o usuarios remitan información: demanda o pedidos que de confianza a los usuarios finales de los productos o servicios, representados por: muestras analizadas en cada especialidad de uso humano y animal, elaboración de productos biológicos o vacunas, reactivos, medios de cultivos, tipificaron de muestras experimentales, control de sustancias, patología forense, etc.*

*El componente de usuarios internos dado por profesionales, trabajadores del área administrativa que dependen del propio Ministerio de Salud Pública y otras áreas de Salud gubernamental; así como los usuarios externos dados por:*

- *Población afectada.*
- *Empresas importadoras que requieren el Registro Sanitario.*
- *La industria productora y distribuidora de medicamentos.*
- *El Ministerio de Salud a través del uso de biológicos del país.*
- *Universidades y Colegios de profesionales.*
- *Institutos forenses y Juzgados para control de drogas provenientes de actas procesales.*

*Todos estos componente de el medio ambiente específico interactúan sobre la organización y transforman con su influencia la gestión y productividad de la Institución, con una resultante diversa hacia el Usuario del servicio de el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical que es en definitiva la Población.*

*Estos componentes específicos tienen que relacionarse además con otros:*

**Componentes de proveedores y competidores.-** *El principal proveedor del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical, es el Estado y por tanto las adquisiciones y suministros se realizan con retraso y discontinuidad lo cual incide en el comportamiento y la conducta del sistema de los servicios. .*

*Cabe señalar que las características objetivas o reales del medio ambiente, afectan las organizaciones, pero las percepciones y las creencias de los miembros internos, particularmente los directores como responsables de la toma de decisiones son mayormente incisivas.*

*Estas características provocan reacciones en el entorno haciendo que el individuo procure dominar su ambiente: a definir su intencionalidad, a fijarse propósitos determinados y a buscar medios alternativos para lograrlos. Ha sido una mezcla entre: medios-destrezas, habilidades y conocimiento al terreno fértil para que el individuo en colectividad construya sus **objetivos y comparta sus metas en función de sus necesidades.***

*Los objetivos y valores son un **subsistema integral**, de toda Organización. Los valores sociales reflejan un sistema de ideas compartidas sobre los objetivos y las normas deseables. La organización depende de un nivel mínimo de valores compartidos entre los participantes externos (grupos), y la sociedad externa para su existencia misma. La convicción y el conocimiento de objetivos individuales transmitidos al grupo, involucran al personal a objetivos globales, que le otorgan la **identidad grupal**, a la cual se conoce como **filosofía del proceso de administración o cultura de la organización.***

**Los valores.-** *Son los puntos de vista normativos, que mantienen los seres humanos (consciente o inconsciente), de lo que es bueno y deseable.*

*Los valores sociales reflejan un sistema de creencias compartidas, sobre metas deseadas y normas de la conducta humana.*

*Los valores tienen relación a su vez con el suprasistema ambiental con referencia específica a la responsabilidad social. La organización tiene un límite vagamente definido que la separa de su suprasistema ambiental pero siendo sistemas abiertos este límite es permeable a una variedad de insumos y productos.*

*Los valores afectan muchos niveles: La cultura - el ambiente específico, la organización, el grupo, el individuo e influyen en la toma de decisiones, ya que existen valores organizacionales culturales de grupos e individuos.*

**Proceso de fijación de objetivos para el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez”.-** *La creación y fijación de objetivos es una combinación de enfoques racionales y determinantes de negociación, adaptación, en donde prima el intercambio complejo de fuerzas, limitaciones externas e internas, las cuales son modificadas constantemente.*

*El Laboratorio de Control de TB departamento de Microbiología tiene un promedio de muestras analizadas por año de 37.000 (entrada o demanda). Al presentarse la epidemia de Tuberculosis . El Ministerio de Educación solicita incrementar exámenes de baciloscopia a una población infantil de 15.000 niños, esto hace que el departamento reaccione ante esta demanda no prevista y modifique sus objetivos globales de prevención y control de EIC<sup>15</sup>, para el nuevo año.*

**Relación entre medios y fines.-** *Al analizar los objetivos es necesario presentar primero objetivos generales . Teóricamente podría hablarse de una integración perfecta por la cadena de medios y fines en la especialización departamental de cara a la organización racional, pero en la práctica es imposible, ya que generalmente existen desacuerdos entre las unidades de organización en relación con los medios apropiados para el cumplimiento de objetivos.*

*Los valores y preferencias personales han influido en la integración de la cadena de medios y fines, por tal razón los objetivos finales son oscuros e incompletos por los conflictos o contradicciones internas entre los objetivos finales y los medios para lograrlos.*

**Objetivos en diferentes niveles.-** En la cadena de medios y fines los objetivos generales se traducen en metas operativas cada vez mas especificas. Las organizaciones complejas como el INH, tienen varios niveles administrativos o subsistemas, con objetivos y actividades diferentes.

**El nivel estrategico,** relaciona las actividades de la organización con su ambiente, Los objetivos a este nivel son amplios y de gran flexibilidad en los medios para conseguirlos.

**El nivel coordinador,** Traduce objetivos mas específicos desarrollados en un nivel estratégico de metas organizacionales especificas. Los propósitos primordiales de este subsistema están relacionados con la coordinación de actividades entre niveles y funciones.

**El nivel operativo,** esta relacionado al desempeño especifico real, las metas son muy especificas a corto plazo y evaluables, como son las pruebas serológicas y baciloscopías o la producción de biológicos en el Instituto Nacional de Higiene.

La diferenciación por funciones en una organización tan compleja conduce siempre a conflictos interdepartamentales, por ello es que la estructura de objetivos en la organización nunca es perfectamente racional. Los objetivos reales son un resultado de la interacción, de poder y negociación entre diferentes individuos y unidades áreas o departamentos del Instituto Nacional de Higiene.

Existe un fenómeno que ha incidido en la Gestión, de la Institución, que es el **desplazamiento de objetivos**, derivado de la necesidad que ha tenido la organización de que hallan diferencias en las actividades y en el proceso de delegación **autoridad y responsabilidad**, es decir ha ocurrido porque siendo una entidad burocrática pura afecta la personalidad de los participantes y los lleva a buscar la seguridad de la rígida adhesión a las reglas y regulaciones por su propio bien, La adhesión a las reglas originalmente concebidas como medios se transforma en un fin en sí. El conocido proceso de desplazamiento de objetivos ocurre, cuando un valor instrumental se

---

<sup>15</sup> EIC: Enfermedades infectocontagiosas

convierte en un valor terminal. Existen objetivos individuales que desarrollan un grado de interacción con las metas de la organización que son concebidas por la acción individual que ha originado la tendencia de pensar en satisfactores\* humanos que generan su trabajo para lograr propósitos generalmente globales, pero el hecho de compartirlos hará que se transformen en un medio y fin personal de realización (**eficiencia social**), o lo que equivale decir el logro de metas personales por los miembros de todos los niveles de la organización, y esto incluye participación, satisfacción y otros niveles asociados con las recompensas psicológicas.

Concluimos diciendo que los objetivos de la Organización y los individuales, son compatibles o incompatibles entre sí o pueden ser ambos casos. **el negocio del significado**, influye en la compatibilidad del propósito u objetivo a alcanzar. Claro está que los acuerdos totales no existen, y por ellos hay conflictos (base sustancial de ser de la Gerencia: ordenamiento de la realidad sistémica). Se desarrolla un contrato sociológico que ayuda a sustentar los objetivos organizacionales e individuales.

## 9. PROCESO DE INTERNALIZACION DE LOS OBJETIVOS Y LOS VALORES DE LA INSTITUCIÓN

*A través del proceso de socialización y el desarrollo del contrato sociológico el individuo acepta e **internaliza** (adoptar para sí), varios objetivos y valores de la organización y empieza a pensar distintamente y dice: Mi laboratorio, mi equipo, mi trabajo, refiriéndose a que el compromiso personal aflora para alcanzar el objetivo de la organización.*

*Este compromiso tiene tres variables separadas pero estrechamente relacionadas;*

- 1) *Sentido de identificación con la misión de la organización.*
- 2) *Sentimiento de lealtad y afecto para la organización como el sitio adecuado para vivir y trabajar, muy aparte de los méritos de sumisión.*
- 3) *Un sentimiento de inclusión e inmersión psicológica en los deberes de la organización.*

*Este proceso rara vez se logra por completo, sin embargo en la medida en que los individuos internalizan los objetivos y valores de la organización, desarrollan un elevado compromiso de integración, reduciendo así la necesidad de los controles extrínsecos.*

*En el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical, por la diversidad de actividades en las áreas o servicios, se da un proceso indeterminado de conjugación de objetivos del personal y de la organización, en cada subsistema se han adoptado por la gestión individual de sus miembros, sin revisar el comportamiento sistémico y el grado de involucramiento de toda la organización.*

### 9.1. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

*La participación en la fijación de objetivos, es mas efectiva cuando existe un elevado nivel de confianza y un clima de apoyo. Este hecho obliga a que los Directores o administradores no deben considerar la fijación de objetivos como un proceso separado o aislado, tiene que*

*pensarse en el marco de los sistemas de planeamiento y control; los vínculos de motivación desempeño satisfacción y el clima general dentro de la organización.*

*En definitiva los objetivos de la organización pueden ser considerados desde tres perspectivas primordiales:*

- 1.- El ambiental, limitaciones impuestas a la organización por la sociedad.*
- 2.- El Organizacional, los objetivos de la organización.*
- 3.- El individual, los objetivos de los participantes de la organización*

***CUALES SON LOS VALORES QUE LA ORGANIZACION INH HA RESALTADO EN EL CUMPLIMIENTO DE SU MISION.***

*Considerando que los valores como subsistema son la verdadera expresión de las creencias, que son así mismo congruentes con la **misión**, y que en lo general y particular le conceden el sentido al trabajo Institucional, estas valencias conceptuales y filosóficas se han modificado en el INH, restituyendo las siguientes:*

- 1.- Convicción personal de la importancia de brindar un servicio de calidad a los usuarios.*
- 2.- Conocimiento de las necesidades y prioridades del cliente interno y externo.*
- 3.- La manera de como se tienen que hacer las cosas para satisfacer estas necesidades.*
- 4.- Qué valores humanos han sido y son relevantes en el desempeño del trabajo diario.*
- 5.- Qué pueden esperar los empleados de sus líderes, o dirigentes en términos de apoyo.*

9.2. ESQUEMA DE RELACION DE VALORES COMO BASE A OBJETIVOS

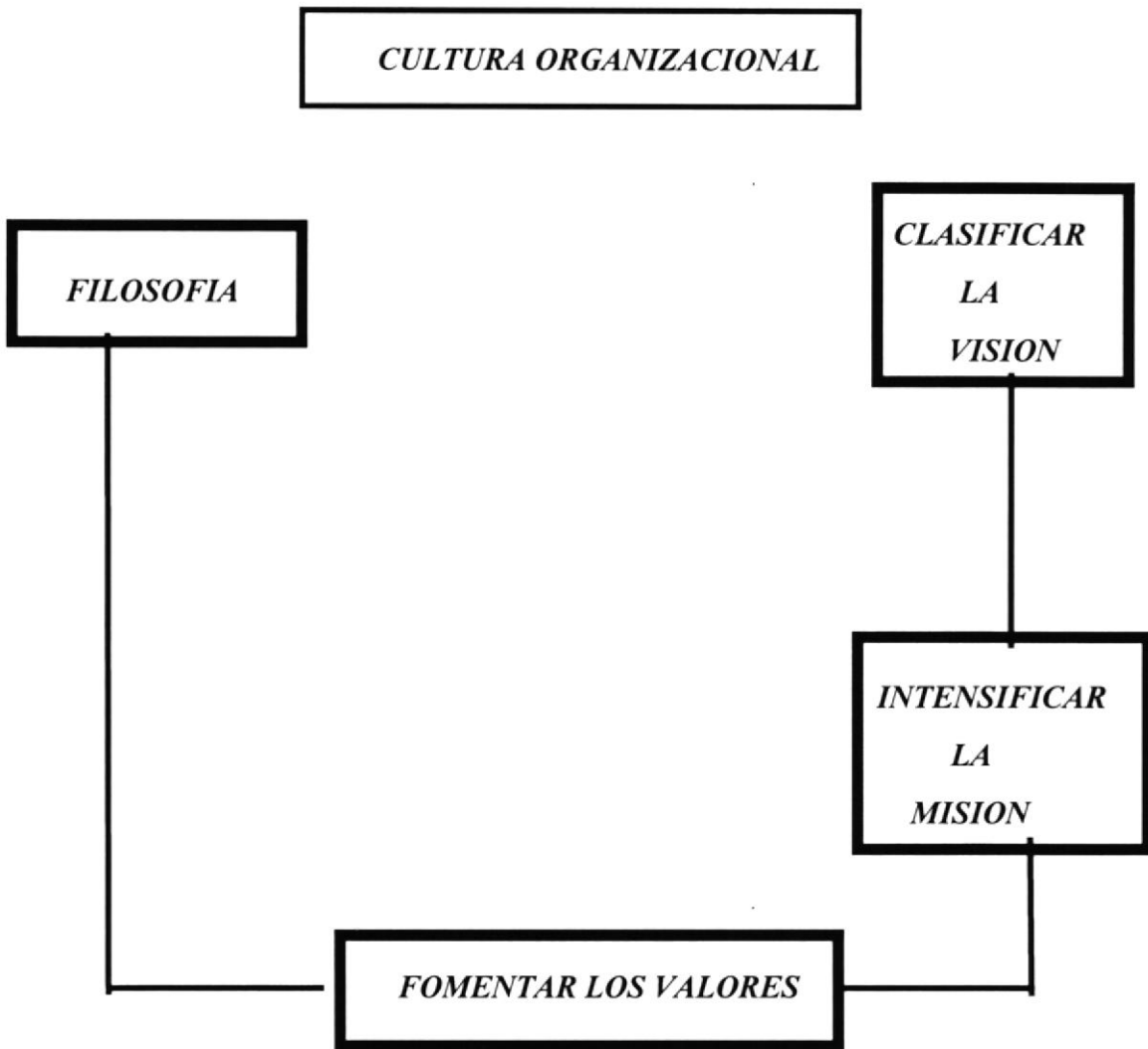


GRÁFICO #5

GRUPO INSTITUCIONAL, TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (INH-MT)

*Analicemos si el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical, ha valorado o conocido hacia donde va la Institución, es decir ha entendido y conocido su visión como equipo de trabajo realmente?*

*Visión.- Es un enunciado breve y sencillo que describe la razón de ser y la manera de ser de una Institución dentro de su entorno y en la sociedad en general.. Al ser conocido por sus integrantes da mayor sentido y significado a su trabajo.*

***Ha existido este propósito real en el Instituto?***

*El grupo analizado luego del enfoque de sistemas que el enunciado de la Misión en la entidades importante siempre para entender y realizar eficazmente el quehacer de la Institución, porque es el fundamento de las prioridades, estrategias, planes y asignación de responsabilidades esto requiere revisar y conocer que es nuestra organización y que debería ser nuestra empresa.*

*Diríamos en la interpelación de los sistemas de producción y servicios que la Organización informal es la parte humana de la Organización, es la personalidad intangible o la cultura cooperativa que distingue a una organización de otra. Los gerentes deben aceptar la existencia de la Organización Informal e invertir tiempo y esfuerzo adicional para aprovechar su apoyo y cooperación.*

### **9.3. QUE FUNCIONES HA CUMPLIDO LA ORGANIZACION INFORMAL EN EL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL.**

- *Comunicación.*
- *Satisfacciones sociales.*
- *Control.*
- *Conservación del statu-quo.*

## 10. DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DEL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL (INH-MT)

*En el INH-MT se ha creado la estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar que sus integrantes cumplan con cabalidad con sus funciones, atendiendo básicamente a tres componentes. El primero referente a las actividades y funciones dentro de la organización, a esta la llamamos **complejidad**, el segundo es la medida en que se aplican las reglas y procedimientos, o sea la **formalización** y por ultimo el factor que considera la autoridad y la toma de decisiones, o sea la **centralización**.*

*Haciendo relación, el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical como una estructura que consta de muchas unidades diferenciadas, con abundantes niveles verticales, redes y normas que se establecen de acuerdo a las políticas y procedimientos emanados por el orden jerárquico del Ministerio de Salud Publica, Contraloría del Estado y Organismos de Control que obligan a seguir una intrincada red en la toma de decisiones.*

### 10.1. Complejidad.

*En el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical existen dos grados de diferenciación, uno horizontal que se da por el numero de ocupaciones diferentes en el Seno de la organización, que requieren conocimientos y destrezas especializadas por las múltiples áreas o departamentos en sus funciones orientadas a diagnosticar, controlar y vigilar enfermedades infecto-contagiosas endémicas y epidémicas, desarrollar tecnologías para la producción de biológicos, sueros y medios de cultivo y otros productos de uso preventivo, utilizados en Salud humana y animal, así como el registro y control sanitario de todos los medicamentos, alimentos, productos higiénicos, cosméticos, plaguicidas y otros productos de consumo humano y animal como también la capacitación Tecnico-Científica a nivel Nacional.*

*Se realizan estas actividades a través de los departamentos:*

- *Investigación y Diagnostico Microbiologico.*
- *Departamento de Investigación y Diagnostico.*
- *Departamento de Bioquímica e Histopatología*
- *Departamento de Producción de Biológicos.*
- *Departamento de Registro y Control Sanitario.*
- *Departamento de Control de Biológicos e Inmunizantes.*

*Estos departamentos en referencia a las actividades de Salud Humana.*

*En Salud Animal existen dos niveles.*

- *Departamento de Investigación y Diagnostico Microbiologico*
- *Departamento de Producción de Biológicos.*

*Existiendo como niveles de apoyo al área técnica pero mas con funciones Administrativas los departamentos de Manejo Financiero, Recursos humanos, Administración y de Informática establecidos en el organigrama con diferenciación Horizontal.*

*Se observa también una diferenciación vertical que abarcan básicamente los niveles de jerarquía organizacional.*

*Sin embargo estas dos diferenciaciones producen como parte del sistema:*

- a.) *Problemas de coordinación porque los contadores de costo no logran atender las múltiples necesidades o sea la demanda de los subsistemas operativos.*
- b.) *Tendencia a la perdida de la misión global en la organización por presentar metas antagónicas de acuerdo a las funciones de cada arrea o Laboratorio.*
- c.) *Que la información por tener que pasar por varios niveles de jerarquía se deforme e interprete erróneamente mas que si solo pasara por uno o dos niveles.*

*El Instituto Nacional de Higiene como Institución Pública esta obligada a manejarse de acuerdo a leyes y reglamentos emitidas por los niveles superiores, en este caso por la entidad nominadora que el Ministerio de Salud Pública, sujeto a las disposiciones establecidas en las leyes especiales como son:*

- a.) Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y sus reglamentos.*
- b.) Código de la Salud.*
- c.) Ley de Régimen Administrativo.*
- d.) Ley del Código de Trabajo.*
- e.) Ley de Remuneraciones de Servicios Públicos.*

*Estas en cuanto a sus funciones específicas de tipo estructural y de los principios para los cuales fueron creadas.*

*En cuanto al control interno en lo referente al manejo económico y de adquisiciones estos procesos están regidos bajo el siguiente marco legal:*

- a.) Ley de Contratación Pública.*
- b.) Ley orgánica de Administración Financiera y Control; y las normas técnicas que regulan su aplicación (LOAFIC).*

*En estas se dan los diferentes procedimientos que justifican la compra y el pago, evaluados de acuerdo a los montos financieros que se realizan a través de los concursos de ofertas, comité de adquisiciones y de administración directa.*

*Estas Leyes y Normas a pesar de que tienen como fin el dar a la organización la base y el sustento para un manejo coordinado y controlado, se transforman en un momento dado en una camisa de fuerza con respecto a lo que debe hacerse, cuando hay que hacerlo, y como se hará. Limitando el proceso de la toma de decisiones.*

*En el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical existen descripciones explícitas de trabajo (puestos), muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos. La estandarización existente no solo elimina la posibilidad de que el empleado realice otras conductas que le producirían cierto grado de motivación individual, sino que se logra que el prescinda de la necesidad de considerar otras opciones.*

## **10.2. CENTRALIZACION**

*En la Institución el proceso de la toma de decisiones se basa en las actividades estandarizadas acordes a la complejidad de las funciones de las diferentes áreas: una con actividad administrativa y otra con actividad operativa, o sea en un extremo el nivel ejecutivo de alta gerencia y en el otro las toma de decisiones, esta última recae además sobre los jefes departamentales mas cercanos a su propia situación apreciándose mecanismos centralizados y descentralizados pero la alta dirección designa el grado de concentración y ejecución de las mismas.*

*El Instituto de Higiene en lo referente a su estructura global cae en el concepto de diseño de tipo mecanicista ya que se ajusta a las características de una gran complejidad, con fuerte diferenciación horizontal, mucha formalización y una limitada red de información, casi siempre una comunicación descendente y poca participación de los miembros en la toma de decisiones, esta estructura es parte también del concepto del proceso burocrático que implican multitud de atributos que producen inferencia: tramites, aplicación rígida de normas y repetición de trabajo. Analizando la estructura de la Institución apreciamos las siguientes características:*

- *División del trabajo: El trabajo de cada persona se divide en tareas que podrían ser rutinarias y definidas.*
- *Puestos o cargos y cada nivel inferior bajo la supervisión y control de otro superior.*
- *Intervenga la consideración de la personalidad de los individuos y preferencias personales.*
- *Un empleo permanente, es decir no pierden su trabajo aun cuando no sean muy eficientes o las habilidades individuales se tornen obsoletas.*

- *Lo importante es que en base a la profesionalización del recursos humano en la Institución podríamos establecer la existencia de una estructura burocrática descentralizada en su ambiente interno.*

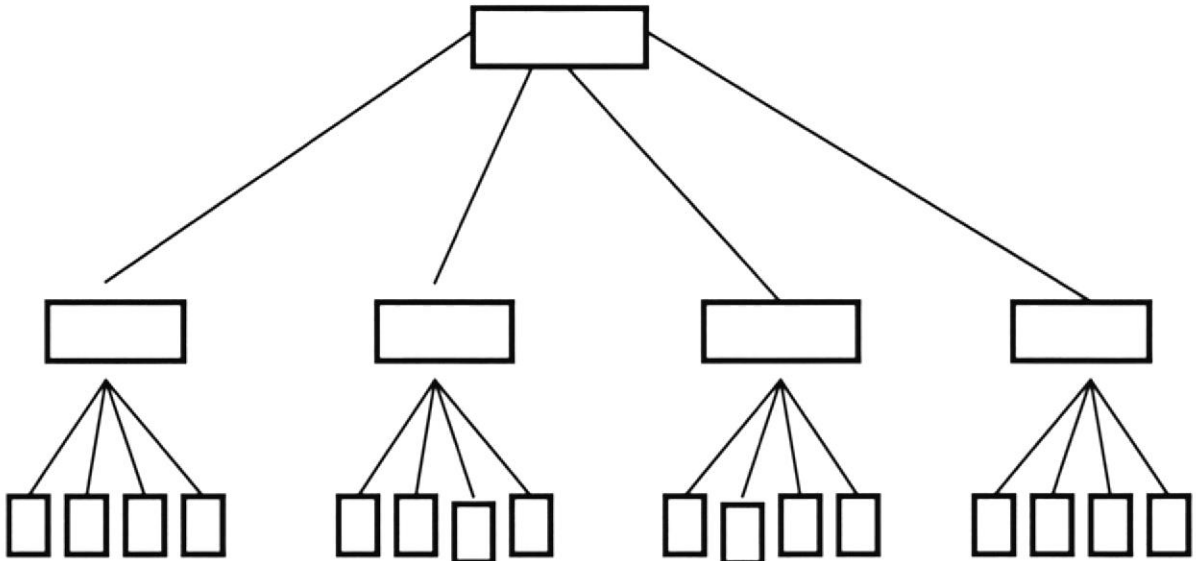


GRÁFICO #6  
GRUPO INSTITUCIONAL, TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (INH-MT)

**10.3. ESTRUCTURA MECANISCISTA BUROCRATICA**

*De acuerdo a los conceptos anteriormente mecanizados en el marco teórico, la estructura también tiene carácter funcional, ya que agrupa las especialidades ocupacionales y afines que son los diferentes Laboratorios que a su vez conforman los departamentos y están bajo la supervisión de un jefe con carácter funcional que sirve de enlace de coordinación con la Dirección, la ventaja de reducir la duplicación de personal y equipos hace que exista homogeneidad en sus actuaciones.*

**10.4. TAMAÑO DE LA ORGANIZACION**

*El tamaño de una organización afecta a su complejidad en forma decreciente, es decir los aumentos del tamaño de la organización se acompañan de incrementos de diferenciación inicialmente rápidos y después mas graduales.*

*En el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical se evidencia una relación entre el tamaño y la formalización muy fuerte, o sea se controla el comportamiento de las personas mediante supervisión directa y utilizando normas de carácter formal.*

*Al igual existe una relación entre el tamaño y la centralización, dado que inclusive en su estructura física aparte de la división en áreas, departamentos y laboratorios el manejo operativo del área de Salud Humana se encuentra cercana al nivel directriz, pero el conjunto de actividades de Salud Animal cuya estructura física esta separada de la planta central manejándose técnica y administrativamente como una entidad diferente con su propio orden jerárquico, lo mismo sucede en los laboratorios que se encuentran en las diferentes cabeceras provinciales del País.*

*En el INH-MT en lo referente al tamaño de la organización en relación al recurso humano se aprecia que este se mantuvo estático desde la organización global de los departamentos de acuerdo a la clasificación de puestos elaborada en la reglamentación del Ministerio de Salud Pública y aprobado por los organismos correspondientes, pero en el mes de Octubre de 1995 se produjo la compra voluntaria de renuncias acogiéndose a la Ley de Modernización del Estado, habiéndose reducido el recurso humano, causal por lo que en la actualidad existen problemas técnicos-operativos por disminución del mismo.*

*Antes de la aplicación de la Ley de Modernización en lo referente a la compra de renuncias existían:*

- Empleados por Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa 425 personas entre técnicos, profesionales y recursos del nivel Administrativo, en lo referente a los empleados del código de trabajo 461 personas, o sea un total de 886 personas laboraban a nivel nacional en la Institución.*
- Con la aplicación de la Ley de Modernización se retiran voluntariamente 257 personas quedando para cumplir las actividades por la Ley de Servicio Civil y Carrera*

*Administrativa 313 personas y por la Ley de Código de Trabajo 316, sumando un total de 629 personas.*

## **10.5. TECNOLOGIA Y AMBIENTE**

*Pese a que la relación entre estructura y tecnología no es extraordinariamente estrecha, sin embargo guarda un nexo positivo con la complejidad.*

*En el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical debido a las funciones complejas inherentes a la Institución el trabajo se torna especializado, en ciertas áreas menos rutinario motivo por lo cual debería estrecharse mas la supervisión tratando de no producir mayores niveles verticales en la estructura, sin embargo dicha relación es moderada por el grado de formalización.*

*Los procesos continuos que se dan en los diferentes departamentos acorde a la demanda de los servicios hacen de la Institución el centro de referencia diagnostica en el País, lo que en su momento genera complejidad al definir el ambiente externo, sin embargo consideramos a este como integrado por las Instituciones o fuerzas que afectan a su desempeño y sobre los cuales no se tiene control, entre los actores que se considera la demanda o IMPUT al INH-MT se encuentran los proveedores, clientes, organismos reguladores del gobierno, etc.*

*Específicamente para la Institución el entorno que influye en las operaciones son:*

- 1. Los clientes internos que son los profesionales, trabajadores del área Administrativa y del Código del Trabajo que conforman la organización propiamente dicha.*
- 2. Los clientes externos que son:*
  - La población afectada con enfermedades infecto-contagiosas que requieren certificación diagnostica, provenientes del arrea de atención médica, pública o privada.*

- *Importadores de alimentos procesados que requieren el registro sanitario previa a su distribución en el país.*
- *La industria productora, importadores y distribuidores de medicamentos.*
- *El Ministerio de Salud Publica para sus campañas de prevención, mediante el uso de biológicos en el País.*
- *Instituciones de Salud Publicas y Privadas que requieren control de calidad de los recursos procesados para el recurso humano.*
- *Universidades, colegios profesionales, químicos y médicos que utilicen Tecnología y desarrollo de Investigación efectuada por el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical.*
- *Áreas de procesamientos de datos epidemiológicos Públicos o Privados.*
- *Pacientes que requieren como terapia biológicos como el suero antiofidico, antitetánico, etc.*
- *Instituciones forenses y juzgados que requieren del diagnostico Histopatologico provenientes de actos procesales.*
- *Organismos de control para la industria farmacéutica en el manejo de Psicotropicos y estupefacientes como mecanismos de obtención del permiso de funcionamiento.*

*El Instituto de Higiene tiene la obligatoriedad de adaptarse al Sistema del entorno para poder sobrevivir como organización, percibiendo los cambios y ajustes de acuerdo con las circunstancias del medio, esta característica tiene cierto grado de incertidumbre que es beneficioso ya que es un determinante de la estructura que obliga a la organización a realizar estudios de diseño flexible a fin de que se adapten los cambios a la realidad.*

*El último cambio en la estructura realizada luego de el análisis antes mencionado se realizó y fue aprobado en registro oficial numero 670 el 6 de Abril de 1995 y firmado por el Presidente de la República de aquel entonces Arq. Sixto Durán Ballén (documento que se adjunta a esta descripción.)*

*Si observamos la organización en su conjunto cada día contamos con más evidencia de que la satisfacción en el trabajo tiende a mermar con él, las actitudes no se han centrado exclusivamente en el nivel de la organización en forma global sino también en el tamaño de las subunidades o áreas operativas específicas.*

*El verdadero impacto de los cambios en la estructura procede de la necesidad no solo de humanizar la organización, sino de usarla como estímulo para el desarrollo personal y la autorrealización con la finalidad de que esta energía se traduzca en la entrega de óptimos servicios al entorno Institucional.*

*El Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical es una entidad del sector Público con personería jurídica y dependencia del Ministerio de Salud Pública, que en los últimos años enfrenta diferentes situaciones de orden técnico, administrativo y presupuestario, lo que ha afectado el prestigio tan bien ganado en el área de Investigación, Docencia, Producción de Biológicos y el Registro Sanitario.*

*Realiza varias funciones no específicas a las de su creación generadas por la demanda externa con actividades incluso en Salud Animal, tiene funciones de Diagnóstico Clínico, a través de sus Laboratorios que básicamente deberían ser cumplidas por los organismos operativos de atención directa de Salud a través de los Centros y Subcentros de atención en el País estableciendo duplicidad de funciones en un mismo Ministerio.*

*Depende administrativa y presupuestariamente del Ministerio de Salud Pública a través de los presupuestos aprobados por el Ministerio de Finanzas y los ingresos propios son dirigidos a la cuenta única de la Tesorería Nacional, revirtiéndolas en proporción no acorde a la oferta que la Institución genera. Además estos ingresos contrastan con la escala inflacionaria creciente en el País.*

*La Institución carece de una Política de desarrollo en el campo de la investigación debido a la escasez de su presupuesto, lo que conlleva a la falta de incentivo para la capacitación y entrenamiento del personal del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical.*

*Todos estos factores como **input** actúan necesariamente sobre la estructura organizacional e impiden una alternativa integral que se traduzcan en el cumplimiento de los objetivos de su creación.*

*Bajo estas premisas consideramos que la Institución no hay que organizarla como una supraestructura burocrática, sino mantener la similitud de parámetros y funciones propias para cada área. Existe la necesidad de darle apoyo con base en el marco legal para obtener mayor agilidad y eficiencia en los tramites administrativos, así como el cumplimiento eficiente de las actividades Técnicas y Científicas.*

*Consideramos que para obtener estos resultados se debería plantear los siguientes objetivos a nivel de la estructura sin dejar a un lado los ya existentes:*

- *Descentralizar las actividades de diagnóstico e incrementar la referencia.*
- *Apoyar el fortalecimiento de la red de laboratorios a nivel nacional en el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical.*
- *Incrementar la coordinación internacional con otros centros de investigaciones Nacionales.*
- *Incorporar Tecnologías en Biología Molecular , genética, Inmunogenética e Ingeniería genética.*
  
- *Mejorar el proceso electrónico para el manejo de la información y el diseño de publicaciones.*
- 
- *Realizar capacitación del personal de salud para la atención de problemas específicos.*

- *Mejorar la difusión de las acciones y los logros Institucionales.*
- *Incorporar metodología Industrial a la producción de Biológicos e insumos con fines preventivos y terapéuticos.*
- *Establecer pautas para el control de calidad de los productos previo a la obtención del Registro Sanitario.*
- *Adecuar la estructura para agilizar la oferta de Servicio a una mayor cantidad de Población.*
- *Agilizar mediante aplicación de herramientas gerencias la calidad y el tiempo en la prestación de servicios a los actores que conforman la demanda.*

*Como parte de este mecanismo hay que tomar en cuenta además:*

- *El aumento de la Población.*
- *Los compromisos internacionales como el Tratado de Libre Comercio, el Pacto Andino, u otros, que han aumentado considerablemente la demanda y la oferta que el Instituto Nacional de Higiene esta obligado a satisfacer.*

*Por estas razones es necesario disminuir las estructuras directivas, fusionándolas o agrupándolas con similitud de funciones técnicas y Administrativas e incluir partidas presupuestarias o acciones financieras que aumenten el monto de gastos operacionales.*

*Todos estos mecanismos incidirían en la estructura sobre las entradas, salidas y energía producidas en el Sistema. Pero lo importante es condicionar a los organismos gubernamentales para que a través de Políticas y Normas establecidas en la constitución den la capacidad a la Institución de generar e invertir sus recursos, de tal manera que se permita la implementaron de reformas técnicas y Administrativas a nivel interno que sirvan de apoyo directo al cambio de la estructura de la organización.*

## **11. PROPUESTA SISTÉMICA**

### **11.1. ELABORACIÓN DE UN MODELO SUGERIDO DE GESTIÓN GERENCIAL, APLICADO AL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL. LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ.**

*En el presente estudio e investigación del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical hemos conjuntado un marco conceptual basado en los cinco componentes del pensamiento sistémico, que nos han proporcionado las herramientas y los conocimientos requeridos para observar la realidad como lo que es: un todo integrado interfunciando con sus sistemas operando en donde las partes no siempre suman el todo y la tendencia holística converge para crear una visión del mundo extremadamente intuitiva y erigir la organización inteligente como producto de la Planeación sistémica.*

*El Pensamiento sistémico, es para PETER SENGE, la QUINTA DISCIPLINA, del conocimiento, que nos permite con habilidad e intuición ver totalidades en círculos de influencia, en vez de líneas rectas (perspectiva lineal), para romper el marco mental reactivo que se genera inevitablemente con el pensamiento lineal.*

*La esencia de la disciplina de pensamiento sistémico radica en un cambio de enfoque: VER INTERRELACIONES EN VEZ DE CONCATENACIONES LINEALES. VER PROCESOS DE CAMBIO EN VEZ DE INSTANTÁNEAS, para entender la complejidad Dinámica y no la Complejidad de los detalles.*

*La práctica de ésta disciplina comienza con la comprensión de un concepto simple llamado FEEDBACK O RETROALIMENTACIÓN, que demuestra como los actos pueden reforzarse o contrarrestarse (equilibrarse entre sí, reconociendo tipos de estructuras recurrentes, aludiendo un flujo recíproco de influencias, que es el lenguaje utilizado en la interpretación de los modelos mentales, el aprendizaje en equipos, el proceso de construcción de la visión compartida y el*

*dominio personal, que convergen para la tipificación de causa efecto en las estructuras organizativas y en los procesos descritos en el desarrollo de nuestra investigación sistémica.*

*El concepto holístico ha sugerido la adopción de alternativas a través de globos de pensamientos que cuentan historias por cada círculo de influencia, en donde hemos identificado patrones que se repiten una y otra vez mejorando o empeorando las situaciones, pero interrelacionando variables que a través de la priorización de problemas, ir obteniendo modelos de gestión que puedan ser aplicados por la GERENCIA EN SERVICIO a una INSTITUCIÓN CENTRALIZADA GUBERNAMENTAL CUYO CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO NO ENCUENTRA EQUILIBRIO RACIONAL ENTRE OPORTUNIDADES, AMENAZAS Y FORTALEZAS, CON UN FLUJO RECÍPROCO DE INFLUENCIAS (RETROALIMENTACIÓN), DE CAUSA Y EFECTO CON TENDENCIA A LA FRAGMENTACIÓN Y LA ENTROPIA, EN DONDE LA RELACIÓN VISIÓN-MISIÓN SE DILUYE EN UNA EXCESIVA FORMALIZACIÓN DE AUTORIDAD Y MANDO.*

*Al presentar modelos de gestión ciertamente sugerimos una metanoía o cambio de enfoque que orilla el marco de racionalidad factico lineal dando paso a la dinámica de sistemas que interrelaciona para describir problemas de causalidad circular, diseñando propuestas de cambio no soluciones, sino opciones que organicen un proceso continuo de planificación bajo ciertas condiciones y responsabilidades, a fin de mejorar la EFECTIVIDAD, SU PRODUCTIVIDAD, AHORRAR COSTOS Y SERVIR MEJOR A LA COMUNIDAD.*

*Los modelos sugeridos responden a diversos factores de la planificación Institucional y reflejan la perspectiva de la Gestión por Objetivos, que es útil en cualquier campo en materia de Gestión.*

*La secuencia de un PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA supone una combinación de destrezas y habilidades que permiten descubrir las potencialidades y oportunidades entre el ambiente interno y el entorno o suprasistema de una Organización en particular.*

*Es indudable que la elaboración de modelos de cambio para construir una realidad deseada es una ESTRATEGIA que orienta la buena gestión en base a: MEZCLA DE RACIONALIDAD.*

INFORMACIÓN

EXTENSIÓN

CREATIVIDAD

*EXPERIENCIA Y VALORES, EN UN PROCESO ORGANIZADO Y SECUENCIAL DE ANÁLISIS, VALORACIONES OPCIONES destinadas a armonizar la organización, con los cambios que se producen en su entorno.*

*En nuestra investigación hemos consignado que la organización del trabajo como sistema social estructurado, es un SISTEMA ABIERTO, que interactúa dinámica y permeablemente con su medio - ambiente y suprasistema general cuyas características conocemos se fundamentan en:*

- 1) La importación de energía, a través de Insumos y demandantes Input.*
- 2) La transformación (troung-put). La Institución procesa sus insumos en productos o servicios.*
- 3) El Outputm los sistemas abiertos exportan bienes o servicios hacia el medio ambiente. Este es el enfoque que nos conducirá a la propuesta sistémica que presentaremos en la concepción de un modelo sugerido de gestión aplicado al INHMT, basado conceptualmente en la Teoría de Sistemas desarrollada en detalles en el análisis de los Procesos en el presente trabajo.*

## **11.2. DIRECCIONALIDAD DE LA PROPUESTA**

*El INHMT, como ciclo constante y cambiante de eventos funciona con ciclos recurrentes de entradas, de transformación y de salidas. De estos tres procesos sistemáticos básicos los dos primeros son transacciones que comprenden el sistema y ciertos sectores de su ambiente inmediato. La transformación es un proceso contenido dentro del propio sistema.*

*Nuestra propuesta lleva implícito OPCIONES de cambio organizacional orientadas hacia cada parte o componentes del sistema social u operativo susceptible de regulación dirigidos a cortar y evitar la entropía que acecha al sistema como un proceso reactivo de obtención de reservas de*

energía, cuyos movimientos de supervivencia apuntan al apalancamiento de la UNIDAD DE PRODUCCIÓN en un conjunto en donde la RETROALIMENTACIÓN, permite al sistema corregir sus desviaciones de la LINEA CORRECTA. Crearemos un sistema tal que la HOMEOSTASIS sea dinámica en el intercambio de energía (insumos), que asegura su carácter Organizacional con un estado firme de flujo continua de información regulada.

La Morfología o grado de cambio de las formas del sistema deberá ser gradual y planificado en relación al MACRO-ENTORNO.

El Sistema integrado de orden Social de Servicio como el INHMT, deberá contar con un nivel de EQUIFINALIDAD o grado de alcance de sus objetivos en donde las condiciones iniciales como equipos de trabajo sean determinantes en sus niveles de decisión formal e informal.

PRINCIPIOS QUE SUSTENTAN LA PERSPECTIVA SISTÉMICA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.- La teoría de sistemas trasladado por Chester Bernard al trabajo Social impuso nuevas formas y mecanismos de focalizar los cambios organizacionales que aplicaremos al INHMT impulsados por los siguientes principios:

- 1) El INHMT, como sistema social apuntará a no tener limitaciones de AMPLITUD.
- 2) Regular producción, mantenimiento de INPUT o insumos.
- 3) Contar con una estructura Moderna con Planeación y Control que permita revisar productos finales para medir impactos.
- 4) Tener una Unidad de función, con preeminencia de normas, que valore el aporte individual. Por equipos e interorganizacional.
- 5) La constitución de sus sub-sistemas: técnico - operativo, sico social deberá ser adaptable con inducción gerencial.
- 6) Cada uno tendrá un sistema formalizado de funciones.
- 7) El desarrollo segmentado hará luego que las personas potencialicen el trabajo de equipos.
- 8) Las estrategias centran y orientan al conjunto de la organización, sugiriendo que la entidad en estudio pueda:
  - Captar recursos,
  - Determinar los mercados que desea atender,
  - Revisar y retroalimentar los procesos en niveles pertinentes con monitoreo y control.

*En definitiva el modelo de gestión gerencial será complementario y gradual tendiente al cambio de aptitud de comportamiento de las persona o individuo, luego a los equipos de trabajo y transformar a la Organización en un Sistema Social interconectado cuya fortaleza primaria sea el aprendizaje continuo y multidisciplinario que involucre y compromea la estructura y su dinámica con su unidad administrativa y sus medios, establezca objetivos, desarrolle planes de integración estratégica en donde los equipos de función prioricen sus recursos, gerenciando la calidad de sus servicios a satisfactores, con un gran grado creciente de impacto que permita definir visión y encausar la misión a través de metas compartidas.*

*Desde el punto de vista de sistemas puede afirmarse que la Gerencia consiste en regular y ajustar el SISTEMA, para lograr un mejor rendimiento de la Organización con una TOTALIDAD, debiendo anotarse que entre estas regulaciones o ajustes podremos distinguir tres tipos fundamentales de actividades:*

- 1) Mantener la eficiencia o actividad del sistema*
- 2) Adaptación del sistema a su macroentorno*
- 3) Cambios del sistema para adaptarlo a sus objetivos*

*Las actividades de mantenimiento y adaptación son necesarias para que sobreviva el sistema.*

*Las organizaciones eficientes y con un buen mantenimiento que no adapten o cambian sus ambientes NO PERDURARAN.*

*De modo similar las organizaciones adaptadoras pero ineficientes no son VIABLES.*

*POR TANTO EL ENFOQUE SISTÉMICO NO PUEDE PRESENTAR SOLUCIONES, CINO OPCIONES DE CAMBIO ORGANIZACIONAL DADOS POR LAS SIGUIENTE PROYECCIONES:*

### **11.3. IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN**

*En esta sección analizaremos algunas implicaciones relacionadas con la Implantación de un modelo de Gestión orientado a la Planeación y Estructura, a los procesos o subsistemas operativos, a la dinámica de grupos y a la calidad del producto o resultado con tendencia a medir el impacto social de éstas proyecciones.*

*El equipo de trabajo ha examinado una situación de diversas perspectivas y por ende tiene mas posibilidades de actuar con eficacia. No plantearemos predicciones sino varios futuros potenciales, emprendiendo nuestro trabajo a sugerir y construir escenarios, que como un taller de narrativas permita expresar detalles o distinciones que comúnmente se pasan por alto.*

#### **11.3.1. PROYECCIONES DE CAMBIO ORIENTADOS AL MANTENIMIENTO DE LA PRODUCCIÓN REGULACIÓN DEL SISTEMA CONSERVANDO IN-PUT, INSUMOS Y DEMANDANTES-**

*Hemos puntualizado en innumerables ocasiones en nuestro análisis de PROCESOS, que de manera general las estructuras son conjuntos de ATRIBUTOS Y SUS RESPECTIVAS RELACIONES. Atributos múltiples y cambiantes. Relaciones complejas, en el sustento al Marco teórico anotamos que las estructuras evolucionarán con el movimiento de los individuos y con su propio aprendizaje colectivo como base consustancial y práctica, demostrable en los resultados del impacto del desarrollo corporativo de los equipos de la Organización. En el presente trabajo trataremos de demostrar que el INHMT, como organización social de servicio dependiente del supresistema estatal puede aprender a ser más eficiente en la solución de problemas y en su adaptación a las condiciones CAMBIANTES. La Organización en referencia aprenderá a ser una estructura DINÁMICA - FLEXIBLE, dejando atrás la forma rígida y Burocrática de sistema estable-mecanicista con niveles permanente con coordinación de estructura Jerárquica a ser una estructura organizativa ADAPTABLE, con menor formalización, con un alto grado de interacción dinámica entre las diversas funciones. La Institución en estudio ha preponderado el imperio de las NORMAS, REGLAMENTOS cuyo Marco jurídico - legal no permitirá a los grupos de trabajo encontrar flexibilidad al CAMBIO BUSCADO, que ha originado una conducta*

reactiva que caracteriza a la unidad laboral de toda ESTRUCTURA BUROCRÁTICA con decisión de mando vertical estratificada. El patrón de cambio sugerido apunta a la consecución en el trabajo colectivo de una Estructura basada en resultados que integrada por personas con capacidad decisoria (tendencia Horizontal), sea evolutiva en la experiencia, considerablemente participativa y es la resultante de la permanente relación interorganizacional proclive al mantenimiento del Input de los sistemas operativos, con énfasis en el factor rentabilidad, que se detenga en la COMPETENCIA E INNOVACIÓN, RESPONSABILIDAD Y CONFIANZA DE CADA INDIVIDUO DE LA ORGANIZACIÓN, CON UN DESARROLLO ORGANIZACIONAL, QUE PERMITA MEDIR Y CONTROLAR RESULTADOS A TRAVÉS DE UN PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN que haga que el sistema conserve la productividad de sus servicios regulando entradas o materia prima (materiales), con desarrollo de un sistema de información sistemático que aglutine en una RED DE INFORMÁTICA, con base a tecnología actual que facilite el flujo y coordinación de insumos y recursos con eficiencia por las tareas de grupo y con eficacia por resultados e impacto hacia un Cliente interno y Externo, que atenúa gradualmente las influencias negativas del entorno.

Regular la PRODUCTIVIDAD en el INHMT, significa controlar producción por UNIDAD DE INSUMO. Producción de bienes y servicios por Hora de trabajo. En la Tecno-estructura se deberá concebir una ideología conducente a crear nuevos paradigmas que orillen los esquemas preestablecidos de una planificación e instrumentalización administrativas ineficientes y que de paso a la articulación de eficaces programas de productividad corporativa, integrando a toda la organización, sistemas y procedimientos.

### **11.3.2. PROYECCIONES DE CAMBIOS A INSTAURARSE EN LOS PROCESOS, PRESENTADO OPCIONES ORIENTADAS A LA TRANSFORMACIÓN DE RECURSOS Y SUMA DE UTILIDADES**

Como premisa consustancial a sus objetivos Institucionales el INHMT y su entorno organizacional deberá difundir su VISIÓN, redefiniendo su MISIÓN, por el grado de compromiso adquirido por su personal (equipos de trabajo), haciendo que las personas no solo

*se involucren sino que internalicen los objetivos de la Institución y den la apertura necesaria al cambio de PARADIGMAS, readecuando la misión hacia el logro de metas compartidas, para configurar la ORGANIZACIÓN QUE APRENDE: a SER PROACTIVA, inteligente, capaz de flexibilizar la estructura a través del APRENDIZAJE COLECTIVO.*

*Para que la organización se encuentre selectivamente abierta a los insumos, sus integrantes deberán operacionalizar el aprendizaje de los grupos de trabajo, con un cíclico flujo de información, que con el manejo de indicadores específicos (sistemas de información gerencial), selecciones: los insumos que recibe, las TRANSFORMACIONES QUE REALIZA, Y LOS SERVICIOS O PRODUCTOS QUE OFRECE.*

*Los procesos de diagnóstico, producción, control, e investigación, que son los ejes motrices de la Tecno-estructura, deben ser objeto de planificación Gerencial y coordinación Operativa, ya que el ámbito creado permitirá a una entidad técnico de investigación por excelencia, transformar la incertidumbre del medio ambiente en la racionalidad económica - técnica necesaria a efectos de medir los procesos y racionalizar las demandas y grado de variabilidad de los insumos, es decir que la Institución prevalezca en el plano selectivo - operativo que pueda delinear el modelo: INSUMO - TRANSFORMACIÓN - PRODUCTO, lo que conforma la estrategia de Mercado en busca del mejoramiento de los servicios, o calidad / productos de las Areas o funcionalidades del Instituto Nacional de Higiene. Leopoldo Izquieta Pérez.*

*Si hemos identificado en el diagnóstico situacional del INHMT una ineficiente coordinación operativa con desfases informacionales de la cima estratégica o dirección General hacia los niveles intermedios (Jefes de area, departamentos o Laboratorio), el modelo sugerido apuntará que la Gerencia se regule por objetivos sin perder de vista los procesos de transformación del sector Operativo en donde la estructura el nivel socio-técnico y la administración de equipos o recursos posibiliten el manejo real y efectivo de utilidades con servicios o productos costo - efectivos con calidad y eficacia planificada a partir de la selección de INSUMOS y materiales de producción.*

*Para lograr este perfil de crecimiento y desarrollo organizacional se deberá instaurar el APRENDIZAJE COLECTIVO que se fundamente en el desarrollo del individuo descubriendo su capacidad y potencialidades por medio del trabajo o interacción que tiene que implementarse en el INHMT, si se quiere encontrar respuestas a los desafíos no solo de la tecnología sino del medio y del futuro en definitiva, porque la aceleración del cambio ES POR SI MISMA UNA FUERZA ELEMENTAL, EN DONDE LA NUEVA CULTURA SE SOBREIMPONE A TRAVÉS DEL CONOCIMIENTO A LAS BIZARRAS Y VIEJAS ORGANIZACIONES DE SERVICIO. "EL SHOCK DEL FUTURO".<sup>16</sup>*

*Como debe operacionalizarse el cambio en las áreas de producción. A través del cambio de actitud y comportamiento de las personas con la convicción firme y renovada que si el individuo no promueve esta transformación, el equipo, la organización y los subsistemas no se tornan corporativos y competitivos, ya que adecuar las metas en función de conocimiento es reasumir la Competencia en función de la Calidad, por lo que las personas pueden hacer (capacidades), y tienen el valor y la voluntad de hacer y lo que son (Personalidad y actitud).*

*Colegimos entonces que la labor del GERENTE para el cambio requiere de la suma de HABILIDADES, CONOCIMIENTO Y ENTENDIMIENTO, valor y compromiso y APRENDIZAJE que puede ser: FORMAL E INFORMAL, METÓDICO, TÉCNICO, CONSCIENTE O INCONSCIENTE.*

*Vale anotar que la diferencia del aprendizaje consciente e inconsciente es con frecuencia identificada con la diferencia entre aprender a través de la EDUCACIÓN y hacerlo mediante la experiencia (META - APRENDIZAJE), potencial para aprender a aprender. La experiencia se logrará con la perpetuación de la acción y el autoconocimiento o reflexión. Los patrones de comportamiento asumidos para el cambio lleva, implícita la RETROALIMENTACIÓN del sistema, técnico y procesamiento de cuyo uso equivocado se ha hecho causa. El pensamiento*

---

<sup>16</sup> SHOCK DEL FUTURO: Dinámica del desarrollo tecnológico, psicosocial y organizacional, frente al Mercado-Productos y Servicios

*sistémico lo define como todo flujo recíproco de influencias de CAUDA y EFECTO, ya que nunca hay influencias en una sola dirección.*

*La mayor y mas efectiva productividad organizacional estará dada por la tendencia evolutiva de retroalimentar los procesos del nivel operativo y tecno estructura del INHMT, que permite “dar el salto en el aprendizaje a objeto que el actor humano asuma el valor de aceptar que LA PROPIA REALIDAD NO ES LA ÚNICA: DESDE LA PERSPECTIVA SISTÉMICA EL SER HUMANO FORMA PARTE DEL PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN, NO ESTÁ SERPARADO DE EL, ESTO REPRESENTA UN PROFUNDO CAMBIO DE CONCIENCIA.*

*COMO HACER PARA QUE LOS NIVELES DE DECISIÓN FORMAL PROMUEVAN EL CAMBIO DE MODELOS MENTALES DE SATISFACCIÓN AL PODER TEMPORAL DE STATUS POLÍTICO.*

*La validez y certeza de la posibilidad de cambio organizacional estará dado por la corresponsabilidad de los estratos altos-medios e inferiores de la estructura de mandos y social, en donde exista DECISIÓN DESDE LOS NIVELES GUBERNAMENTALES PARA PROPICIAR LOS CAMBIOS SISTÉMICOS DE EL FUTURO CON BASE EN LA RETROALIMENTACIÓN DE PROCESOS, EN DONDE EL PODER POLÍTICO TEMPORAL DE GRAN FUERZA MOTIVADORA SEA GENERATIVO Y NO REACTIVO, QUE HACEN DEL INDIVIDUO UN PEQUEÑO APÉNDICE DE LA TRAMA BUROCRÁTICA MECANICISTA QUE HA caracterizado a las organizaciones de salud por largo tiempo, teniendo como resultado de ello la Cultura sicopolítica prendida en la organizaciones con particular mención a la conservación del status y el Rol que han mantenido los grupos de poder hasta la fecha, sin liderazgo efectivo de resultados que transforme arcaicas y adocenadas estructuras sociales que han rendido culto a la paga y seguridad, cuya resultante es mantener una sociedad irresponsable y perezosa poco creativa, proclive a degradar sus fortalezas intrínsecas y a maximizar sus debilidades extrínsecas en grave desequilibrio del contexto dependiente.*

Los cambios no pueden inducirse con criterio Gerencial Si no se cambia de mentalidad desde el estado y sus Gobiernos, hacia las fuentes generadoras del trabajo en sentido horizontal - vertical de corte matricial con modificaciones estructurales evitando la superposiciones de la autoridad.  
Las opciones de cambio no son otra cosa que intervenciones específicas que la Gerencia aplicará sobre variables que interaccionan en las entradas de materiales, en los procesos del nivel operativo - transformación y en los resultados o servicios que producirán efectos dispersos en el sistema general que a través de las disciplinas del enfoque de sistemas: Dominio personal en donde el individuo adquiere el compromiso con la verdad y la totalidad; el APRENDIZAJE EN EQUIPOS, PARA COMPARTIR LA VISIÓN encuadrando la misión sobre objetivos generales, el PENSAMIENTO sistémico y su dinámica, propiciar la adopción de nuevos modelos mentales que concebidos a largo Plazo crystalice lo DISTINTO a lo QUE ES ACTUALMENTE EL INHMT, y cree la ORGANIZACIÓN FLEXIBLE, inteligente generativa, oferta menor incrementando su potencial creativo frente a las variables que intervienen sobre los micromundos en continua y dinámica relación.

LOS NIVELES GERENCIALES NO ACTUARAN SOBRE LOS SÍNTOMAS SINO SOBRE LAS CAUSAS CON BENEFICIOS A LARGO PLAZO. ATRAYENDO LA INNOVACIÓN AL SECTOR PÚBLICO EN UNA SOCIEDAD QUE ENFRENTA PROBLEMAS COMPLEJOS Y TRANSFORMAR LO QUE CHRIS AGYRIS DENOMINABA LA INCOMPETENCIA CALIFICADA EN UNA FUERZA AUTOSOSTENIBLES.

**11.3.3. EL ENFOQUE DE SISTEMAS NOS PERMITE LUEGO DE OPERACIONALIZAR CAMBIOS EN LOS PROCESOS Y TRANSFORMACIÓN DE INSUMOS DIRECCIONAR RESULTADOS QUE PUEDAN MEDIR EL IMPACTO POR EL CUMPLIMIENTO DE METAS ORGANIZACIONALES.**

En la lectura de la secuencia sistémica de patrones de cambio al interior del Instituto Nacional de Higiene, nos satisface percibir la inquietante búsqueda de causas y efectos que siguen vuestros modelos mentales hacia obtener los círculos de influencias que configuran la ORGANIZACIÓN del conocimiento, en la acción.

*Alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos (PRODUCTIVIDAD), ofreciéndose un Clima organizacional que refuerce el bienestar de los participantes y que mida la EFICIENCIA, CALIDAD, EFICACIA, es lograr mayor productividad con tres fuentes principales, TECNOLOGÍA, DESTREZA GERENCIAL, ESFUERZO HUMANO, con miras a obtener una CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL INHMT, DONDE SE INTEGRE EL PEGAMENTO SOCIAL O NORMATIVO QUE MANTENGA UNIDA A LA ORGANIZACIÓN TENDENTES A OBTENER LOS PROPÓSITOS Y LOGROS SIGUIENTES:*

- 1) *Metas a largo plazo obtenidas con perspectiva sistémica.*
- 2) *Metas a corto y mediano plazo en relación a objetivos organizacionales del INHMT.*

#### *METAS DEL INHMT*

- *Desarrollar más aún una organización profesional, flexible y sensible, capaz de cubrir las necesidades y de realizar las oportunidades, dentro del campo de la investigación y asistencia sanitaria.*
- *Desarrollar un clima de productividad que proporcione a cada persona la oportunidad de contribuir significativamente a la organización con innovaciones, estímulos, satisfacciones personales apropiadas.*
- *Conseguir suficientes beneficios para permitir el crecimiento de la Institución y compensar a sus servicios por el valor concedido a los recursos.*
- *Alcanzar el liderazgo nacional adoptando una imagen Institucional manteniendo la representación de excelencia en la asistencia sanitaria.*
- *Mantener una posición financiera, fuerte, viable y sostenida que continúa mereciendo el respeto de organismos paralelos, proveedores, cliente externo e interno.*
- *Examinar la misión futura, manteniendo resultados cortoplacistas para continuar creciendo de acuerdo al plan estratégica trazado a largo plazo.*
- *Fortalecer la gestión descentralizada, de modo que el liderazgo profesional cree un clima de elevadas expectativas, confianza y seguridad.*

- *Garantizaremos que el personal comprenda claramente sus deberes y responsabilidades y su autoridad para cumplirlos.*
- *Examinar de forma continua la industria de asistencia sanitaria en busca de oportunidades apropiadas para crecer, creciendo de acuerdo con planes definitivos basados en investigaciones pragmáticas.*

#### *CORTO PLAZO Y MEDIANO PLAZO*

*Organizarse de modo que su estructura y gestión organizacional fomenten y hagan crecer la flexibilidad, la creatividad, la sensibilidad y la resolución.*

*Diseñar a corto plazo una red de comunicaciones formales que permitan la ágil y efectiva información horizontal y vertical de los servicios del INHMT.*

*Ampliar sus abanico de actividades para incorporar nuevos servicios e iniciativas que cubran nuevas necesidades, de la comunidad a la que sirve.*

*Desarrollar efectivamente en todas las iniciativas de los sistemas operativos esforzándose en ser en su comunidad un productos a bajo costo de servicios de alta calidad científico - técnica.*

*Deberá crear conciencia en los equipos de trabajo por áreas o departamentos el equilibrio entre el costo-efectividad y la eficiencia en la gestión de sus propios recursos y la promoción de un nivel elevado de servicios.*

*Pondrá énfasis en la planificación de un Programa de educación y formación profesional con capacitación y asistencia técnica para el desarrollo de profesionales sanitarios, y personal de apoyo como sustento a corto plazo de la GERENCIA INSTITUCIONAL DE RRHH.*

*Implementación inmediata de mecanismos tecnificados y sistemáticas de distribución de materiales y desarrollo logístico para que el abastecimiento y dotación no deba ser improvisado.*

DETERMINANTES QUE POSIBILITAN LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO SUGERIDO DE GESTIÓN A APLICARSE AL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL.-

*En una organización tan compleja como el INH - MT, dependiente del Suprasistema ESTADO, se deberá actuar con certeza y ejecutividad Gerencial, a fin de ser COSTO-EFECTIVOS, en el MODELO QUE QUEREMOS IMPLANTAR. Siendo coherentes con nuestro análisis y la direccionalidad de la propuesta sistémica, el poder formal, los grupos informales, la tecno estructura, el recurso humano como factor inteligente y decisorio de la Institución deben internalizar los determinantes específicos que posibilitan en la práctica la sustentación y concreción de una nueva organización cimentada en el conocimiento y aprendizaje:*

Como dijimos con antelación el INH - MT, para ser productivo requiere:

1. Mantener la eficiencia o efectividad del sistema bajo los determinantes básicos.

- A. *Operacionalizar la tecnoestructura, sistema operativo, recursos tecnológicos, materiales, personal especializado por grado de responsabilidad.*
- B. *Retroalimentación conveniente y adecuada en base a objetivos específicos y organizacionales.*

2. Adaptación del sistema a su macroentorno:

- A. *Por medio del aprendizaje colectivo.*
- B. *Valoración del mercado y componentes del contexto.*

3. Decisión del poder formal para el cambio.

COMO SABER QUE MEDIDAS SE DEBEN TOMAR PRIMERO:

*La perspectiva sistémica comienza con la reflexión sobre la naturaleza más profunda de un modelo de cambio que posee alternativas u opciones y sobre los desafíos que plantea y se desarrolla con la comprensión del FOCO y LA SINCRONIZACION.*

*FOCO, significa saber donde concentrar la atención: QUE ES LO ESENCIAL, QUE ES LO SECUNDARIO, QUE FACTORES NO PUEDEN IGNORARSE SIN PONER EN PELIGRO LA SUPERVIVENCIA DE LA INSTITUCIÓN.*

*SINCRONIZACION, SIGNIFICA ENTONCES TENER PRESENTE UNA DINAMICA DE DESARROLLO, los cambios se pueden lograr unos directamente con relativa rapidez y otros son a largo plazo, porque sólo asumen importancia duradera en conjunción con otros cambios más lentos, otros son subproductos de otros esfuerzos. La comprensión de estos temas son la base del pensamiento estratégico.*

## PRINCIPALES DILEMAS QUE VAMOS A ENFRENTAR:

*Primero el conflicto de objetivos contradictorios. Deseamos distribuir el poder y la autoridad pero también deseamos mejorar el control y la coordinación. Queremos las Instituciones respondan mejor a los cambios del contexto, pero que sean más estables y coherentes en su identidad, propósito y visión. Deseamos elevar la productividad pero también la creatividad.*

*Cabe sostener que el ciclo de aprendizaje profundo permite a los grupos adquirir nuevas aptitudes y capacidades, que a su vez desarrollan a la gente una nueva sensibilidad y conocimiento, lo que produce el cambio del modelo mental que configura nuevas actitudes y creencias que llevan a modificar la CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN. El conjunto de creencias profundas. La historia - que se desarrolla con el correr del tiempo en una organización inteligente es tan diferente de la perspectiva tradicional, jerárquica y autoritaria, que parece describir un mundo totalmente distinto, sostiene Peter Senge en la práctica.*

## COMO LOGRAR QUE EL INH - MT, TRANSFORME SU ORGANIZACIÓN CENTRALIZADA EN INTELIGENTE, INNOVADORA Y PRODUCTIVA: ADICIONES AL MODELO DE GESTION.

### 1. UNA NUEVA ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN EL CICLO CONTINUO DE APRENDIZAJE COLECTIVO:

*Es sabido que las aptitudes que suponen nuevos modos de pensar e interactuar necesitan años para madurar, las nuevas sensibilidades y percepciones de nuestro mundo constituyen un subproducto del crecimiento y el cambio prolongado, por ende las creencias profundas no son interruptores que pueden apagarse o encenderse. La nueva organización deberá adoptar lo siguiente:*

- *DIVULGAR Y DIFUNDIR LA VISION DEL INH - MT, SU PROYECCION HACIA EL FUTURO.*
- *DISEÑAR EL MARCO DENTRO DEL CUAL SE DESARROLLARÁ EL TRABAJO CON:*

■ *IDEAS RECTORAS, DE PROFUNDIDAD FILOSOFICA, PROPÓSITO, VALORES Y CONVICCIÓN.*

■ *INNOVACIONES EN LA INFRAESTRUCTURA. Que es el medio por el cual una organización obtiene recursos disponibles para respaldar a la gente en su trabajo.*

☐ *TEORIAS, METODOS Y HERRAMIENTAS. Que se expresan en el conjunto de destrezas y habilidades gerenciales que nos permiten desarrollar las percepciones de cambio planeado, el desarrollo de los modelos mentales, las disciplinas del enfoque sistémico, las relaciones interpersonales, la motivación, el liderazgo transformacional, la delegación, en definitiva aspiración, reflexión, diálogo y conceptualización, la autogestión.*

*La sinergia entre teorías, métodos y herramientas son consustanciales para que un modelo de cambio se conforme con el tiempo en un conocimiento para la acción. La DINAMICA DE SISTEMAS, nos ayudará a entender como la estructura es realimentación de los sistemas complejos genera pautas de conducta*

2. EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD TOTAL COMO INSTRUMENTO PARA LOGRAR MAYOR COMPETIVIDAD.- *Si bien la gerencia de calidad total se viene utilizando desde hace mucho tiempo y es la forma de gerencia a la cual se le atribuye el éxito de Japón, es ahora el paradigma de la rentabilidad. Como hemos observado la rentabilidad en el servicio de salud ofrecido está en el conocimiento de competidores y la ampliación del mercado que en el caso del INH - MT es concentrado y centralista de escasa participación.*

*Las innovaciones en la infraestructura han permitido adoptar nuevos conceptos y prácticas directrices: Los hoy llamados CIRCULOS DE CALIDAD. Con liderazgo organizacional para la calidad.*

3. DETERMINACION Y DECISION PARA EL CAMBIO, DESDE EL SUPRASISTEMA ESTADO, PARA EL CASO DE LAS ORGANIZACIONES DEPENDIENTES DEL SECTOR PUBLICO.- El INH - MT y sus grupos de trabajo deben buscar su propia vía de acuerdo con la cultura y la naturaleza de sus productos y el grado de conocimiento del entorno y naturaleza de sus demandantes.

COMO CONDICION PRIMARIA Y FUNDAMENTAL, DEBE EXISTIRLA DECISIÓN FIRME Y CONSCIENTE POR PARTE DEL ESTADO Y SUS GOBERNANTES PARA EL CAMBIO. A fin de que la visión deje de ser personal y de grupo y se comparta en toda la organización, ello se logrará con un LIDERAZGO EFECTIVO Y TRANSFORMACIONAL, de lo contrario será nada más que un ENSAYO TEORICO DE BUENAS INTENCIONES QUE LUEGO DECAE Y SE DISPERSA.

El estado y los poderes gubernamentales tienen que evangelizar en sus directivos el CAMBIO PLANEADO, a fin de que se convenzan que el procedimiento y las herramientas empleadas son las convenientes.

4. CAPACIDAD PARA CAMBIAR.- Adicionalmente si existen los primeros elementos, pero el INH - MT, no tiene definidas sus estructuras, sus sistemas de información, sus estrategias, el cambio no se consolida. Por ello anotamos que las innovaciones infraestructurales abarcan una serie de cambios de arquitectura social como: diseño gerencial de un sistema de información de la gestión, diseño de procesos laborales y de capacitación del recurso humano, Grupos de procesos laborales y de capacitación del recurso humano, grupos de autogestión, Sistemas de costos-efectividad, desarrollo logístico y de abastecimiento, y conformación del proyecto de restauración tecnológica, cuyos trabajos se adjuntan en anexos al modelo.

5. NO ES POSIBLE TOMAR DECISIONES SI NO SE CONTROLA LA INFORMACION QUE GENERAN LOS SUBSISTEMAS QUE INTERACTUAN EN EL INH - MT.-

*Por esta razón sugerimos la adopción de un programa de control de gestión integral bajo la construcción de INDICADORES para cada unidad de servicio o investigación: departamento o sección, tomando en cuenta los componentes del sistema de información gerencial: DEMANDA, PROCESOS, OFERTA, RESULTADOS E IMPACTO DE SABER.*

*A continuación presentamos un estudio de trazadores sistemáticos y específicos por área de gestión, que en conjunto nos permiten conocer a cabalidad los subsistemas operativos y su capacidad de extensión para una correcta toma de decisiones en el cambio planeado.*

*ANEXO 1: Indicadores Sistémicos: Demanda - Procesos - Resultados. Impacto para el diseño de un sistema de información gerencial del INHMT.*

*ANEXO 2: Como determinantes complementarios presentamos una platilla de recuperación de costos del departamento de ANATOMÍA PATOLÓGICA del INHMT*

*ANEXO 3: El presente estudio lo realizamos en base a los gastos operacionales e insumos, ya que siendo el INH - MT, una institución pública los costos por concepto de recursos humanos los asume el estado a través del presupuesto general.*

*ANEXO 4: Hemos elaborado plantillas de desempeño y capacitación del personal de Dirección, supervisión y Jefatura de áreas o departamentales con miras a estructurar la gerencia de proyectos, en la que se inserta la Gerencia de Recursos Humanos de la institución.*

*ANEXO 5: Diseño del organigrama logístico y de distribución de materiales de las áreas de producción y operatividad del INHMT.*

## 12. ANEXOS

### 12.1. ANEXO 1.-

*SUGERIMOS UN DISEÑO DE DESARROLLO LOGISTICO QUE FACILITE LA COMUNICACIÓN INTERDEPARTAMENTAL Y DE COMPETIDORES PARA UBICAR DEBIDAMENTE EL MERCADO Y DEMANDANTES DE LOS SERVICIOS QUE OFERTA EL INH - MT.*

*Diseño del sistema de información Gerencial para el Instituto de Higiene LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ.*

*No es posible tomar decisiones si no se controla toda la información que generan los subsistemas que interactúan en el INH, por esa razón el proceso de control de gestión deberá ser integral, en base a cuatro niveles con los que medimos la acción que generan los subsistemas operando: equidad, eficiencia y efectividad.*

*Continuación.-*

*Los cuales nos dan la racionalidad del sistema de información del INH; interrelacionando la manera de ajustar prioridades y resultados en relación a los recursos con que cuenta la Institución y generan un impacto social.*

*Esto nos permite visualizar al INH en seis áreas de Gestión debidamente estructuradas y con funciones propias que en la práctica no han funcionado como un sistema integrado, lo que nos lleva a la construcción de herramientas de información propias o indicadores para cada departamento sección o laboratorio, tomando en cuenta las variables cualitativas y cuantitativas en base a los cuatro componentes básicos del sistema de información gerencial.*

*Al definir la estructura orgánica del INH habíamos señalado la existencia de niveles como el Ejecutivo, Asesor y Administrativo, los mismos que se complementan para el éxito de los subsistemas relacionados con el impacto social de los resultados, mas son subsistemas de*

*relación interna con excepción del nivel ejecutivo que gestiona políticas internas en relación a su entorno, de ello se desprende que del análisis del sistema de información de nuestro trabajo va más orientado a la construcción de indicadores del subsistema operativo.*

*Es importante definir que existe una relación interdepartamental entre los objetivos y las funciones que nos permiten identificar la naturaleza y caracteres de los usuarios o clientes que para objeto de nuestro trabajo y determinación de los subsistemas los hemos definido matricialmente con afán descriptivo y operacional.*

### **Construcción de los Indicadores.**

***Departamento de Investigación y Diagnóstico Microbiológico.***

*Objetivo:*

*Organizar e impulsar las actividades técnicas que ejecutan los laboratorios o su cargo , apoyándose en la :*

- a) Programación de las necesidades de insumos, materiales y equipos.*
- b) Vigilancia y seguimiento de óptima utilización.*
- c) Apoyo y control de observancia de técnicas, para el diagnóstico etiológico de enfermedades producidas por los diferentes microorganismos: bacterias, parásitos, virus, hongos.*

*Consta de las siguientes secciones o laboratorios de Investigación diagnóstica:*

*BACTERIOLOGÍA - ENTEROBACTERIAS - LEPTOSPIROSIS*

PARASITOLOGÍA - ENTOMOLOGÍA - VIROLOGÍA  
MICOLOGÍA - TUBERCULOSIS - MEDIOS DE CULTIVO  
FUNCIONES DE CADA LABORATORIO O SECCIÓN

*INDICADORES SISTEMICOS.-*

*Son instrumentos de información básica y comportada en cada subsistema o laboratorio, que se describe con la principal entrada del subsistema operativo:*

*Las muestras receptadas por determinado período de tiempo requerido (total).*

1) % de muestras procesadas para Número de muestras procesadas por parásitos  
diagnóstico parasitológico(a) *Total muestras receptadas por cada/mes.*

*Indicador cuantitativo*  
*(Demanda)*

2) % de muestras procesada para Número de muestras procesadas por virus  
diagnóstico virológico(+) *Total de muestras receptadas cada / mes.*

*Indicador cantidad*  
*(Demanda)*

3) % de muestras procesadas para Número de muestras procesadas para hongos  
agentes micóticos (+) *Total de muestras recibidas cada/ mes*

*Indicador cuantitativo*  
*(Demanda)*

DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y CONTROL SANITARIO														
	LABORATORIOS					MSP CLIENTES		CLIENTES PRIVADOS						
	DIAGNOSTICO	CONTROL	INVESTIGACIÓN	PRODUCCIÓN	CAPACITACIÓN		DIR. REGIONAL SALUD	CENTROPS SUBS. SALUD	PODER JUDICIAL JUZGADO-POLICIA	INDUSTRIA FARMACÉUTICA	INDUSTRIA DE ALIMENTOS	INDUSTRIA AGRÍCOLA	USUARIO	SERVICIOS MÉDICOS PRIVADOS
MEDICAMENTOS	X	Δ	ΔX		X				*			*		
COSMÉTICOS Y PRODUCTOS HIGIÉNICOS	X	Δ	ΔX		X								*	
PLAGUICIDAS	X	Δ	Δ									*	*	
FARMACOLOGÍA		Δ	Δ		X		*		*					*
CONTROL BIOLÓGICOS	X	Δ			X		*	*		*	*	*	*	
TOXICOLOGÍA	Δ	Δ	Δ				*		*					
RADIOLOGÍA	X	Δ	X		X		*							*
MICROBIOLOGÍA SANITARIA	Δ	Δ	X		X		*							*
QUÍMICA SANITARIA DE AGUAS	Δ	Δ	X		X		*	*		*		*	*	
REGISTRO Y CONTROL DE ALIMENTOS PROCESADOS		Δ	X		X		*			*				

X = Baja Recepción

\* = Cliente que recibe el servicio

Δ = Fuerte Relación

#### Desarrollo de Indicadores para el Dpto. Reg. Y Control Sanitario

El Gerente como usuario principal requiere obtener del sistema de Información para análisis básicamente:

- Conocer la Demanda.
  - Respuestas de análisis, cuantitativos y cualitativos
  - Número de registros aprobados y negados
  - Tiempo aproximado de demora del proceso, para obtención del registro sanitario.
  - Resultados de análisis de diferentes productos que puedan producir impacto en la población.
- Dpto. De Medicamentos/ Cosméticos y Productos Higiénicos y Perjudiciales

#Total de Muestras analizadas de ABC por mes

Total de muestras recibidas por mes

#Total de análisis cuantitativos ABC por mes

Total muestras recibidas

#Total de análisis cualitativos ABC por mes

Total muestras recibidas por mes

### *Dpto. Radiobiológico*

# de establecimientos sometidos a radiación ambiental x t

total de establecimiento que requieren control de radiación xt

a) Públicos

b) Privados

Grado de Radiación detectado en establecimiento

# de discos despachados

a) Públicos

b) Privados

# de análisis (+) realizados en usuarios xt

# total de análisis solicitados

### *Dpto. Microbiológico Sanitaria*

# de controles ambientales en industrias xt

# total industrias que requieren control

# de muestras calibradas  
PH alterado  
grasas alteradas xt

Total de muestras analizadas xt

### *Dpto. Químico de aguas*

# de muestras (+) entregados por plantas procesadas de agua xt

total de muestras enviadas xt

# muestras analizadas xt

total muestras ingresadas xt

$$\frac{\# \text{ de estudios bacteriológicos de muestras con resultado (+) } \times t}{\# \text{ total de muestras recibidas}}$$

**Departamento de Control de Biológicos e Inmunizantes**

*LABORATORIO DE CONTROL BIOLÓGICO*

*Objetivos: Realización de pruebas biológicas para determinar; identidad, potencia pureza e inocuidad de los biológicos.*

*INDICADORES*

$$\frac{\# \text{ de lotes de vacunas (bacterianas virales) cuyo valor antigénico fue mayor al establecido en los códigos normativos}}{\text{Total de lotes de vacunas (Bacterianas - virales) en un tiempo determinado}}$$

$$\frac{\# \text{ de lotes de vacunas (bacterianas - virales) que fueron rechazadas por no cumplir con normativa del parámetro de esterilidad}}{\text{total de lotes de vacunas (bacterianas - virales) analizadas}}$$

$$\frac{\# \text{ de lotes de vacunas (bacterianas - virales) que cumplieron con el normativo del parámetro de seguridad}}{\text{total de lotes de vacunas analizadas}}$$

*Para construir los indicadores anotados anteriormente solicito la información al Departamento Contralor.*

*Son indicadores de impacto ya que la información que nos proporciona se traduciría mediante efectividad, satisfacción y calidad.*

*También generaría información que sería trasladada al costo-beneficio.*

$$\frac{\# \text{ de lotes de vacunas que sufrieron ruptura de cadena de frío en un lugar y tiempo determinado}}{\text{frecuencia con la que se produce este fenómeno en un lugar y tiempo determinado}}$$

*La información para construir este indicador la proporciona los responsables de los almacenes de biológicos.*

*Este indicador proporciona la información para medir disponibilidad de servicios que prestan los lugares de almacenamiento, mide además la efectividad y calidad.*

*Virología.*

*Investigación en relación a enfermedades de origen viral: aislamiento viral, identificación tipificación y huella inmunológica.*

*ARBOVIRUS.- Dengue, fiebre amarilla, encefalitis venezolana.*

*ENTEROVIRUS.- Poliomeilitis, rabia, sida, hepatitis, herpes, influenza.*

*Rubeola, Citomegalovirus y parotiditis.*

*Indicadores:*

Número de muestras clasificadas para aislamiento viral, tipificación y huella inmulonógica por tiempo determinado para control =  $\frac{\text{Número de muestras clasificadas para identificación viral}}{\text{Total de muestras receiptadas en el Laboratorio por mes}}$

Porcentaje de muestras para dengue, fiebre amarilla, encefalitis en un período de tiempo determinado (+) =  $\frac{\text{Número de muestras positivas para identificación viral}}{\text{Total de muestras seleccionadas en el Laboratorio por mes}}$

Porcentaje de vacunas virales con valor antigénico y mayor grado de pureza =  $\frac{\text{Número de vacunas procesadas por antigenicidad}}{\text{Total de muestras seleccionadas en el Laboratorio por mes}}$

## 12.2. ANEXO 2.-

Como determinantes complementarios presentamos una plantilla de recuperación de costos del departamento de ANATOMIA PATOLOGICA del INH - MT.

### COSTO ANUAL DEL SERVICIO DE ANATOMÍA PATOLÓGICA

- Costo anual individual del recurso humano 89'316.000,00
- Costos anuales de insumos y servicios básicos del departamento 13'513.593,29
- Costo total anual 102'829.593,29

### NÚMERO DE MUESTRAS PROCESADOS POR AÑO DEPARTAMENTO DE ANATOMÍA PATOLÓGICA AÑO 1995

MESES	T.PACIENT	M.PART	C.DE SAL	I.H.H	TOTAL	CIUDAD	F.CIUDAD	TOTAL	INGRESOS
Enero	41	26	2	13	41	34	7	41	288300
Febrero	42	25	7	10	42	34	8	42	252000
Marzo	52	21	17	14	52	42	10	52	284800
Abril	41	21	11	9	41	36	5	41	219650
Mayo	36	20	5	11	36	32	4	36	147000
Junio	15	11	0	4	15	12	3	15	90250
Julio	54	30	8	16	54	46	8	54	274040
Agosto	50	35	5	10	50	42	8	50	264000
Septiembre	46	36	0	8	46	40	6	46	255000
Octubre	48	40	3	5	48	39	9	48	273200
Noviembre	53	45	2	6	53	45	8	53	257000
Diciembre									
<b>TOTAL</b>	<b>478</b>	<b>310</b>	<b>62</b>	<b>106</b>	<b>478</b>	<b>402</b>	<b>76</b>	<b>478</b>	<b>2609240</b>

### 12.3. ANEXO 3.-

*El presente estudio lo realizamos en base a los gastos operacionales e insumos, ya que siendo el INH - MT, una Institución pública los costos por concepto de recursos humanos los asume el estado a través del presupuesto general.*

#### *ANÁLISIS DEL SISTEMA DE COSTOS DEL DEPARTAMENTO DE ANATOMÍA PATOLÓGICA DEL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE*

*Después de haber analizado los costos ya señalados nos permiten identificar que no guardan relación con el pago que realiza el usuario, observándose que ni el 2% del costo real es unitario.*

*La observación realizada nos permite señalar que con el pago del 40% por parte del usuario por unidad diagnosticada se recuperan los costos operativos sobre los costos totales incluyendo costos marginales del producto servicio.*

*El presente trabajo lo hemos realizado en base a los gastos operacionales e insumos, ya que siendo el INHMT, una institución pública los costos por concepto de recursos humanos los asume el estado a través del presupuesto en general.*

*Tomando en cuenta los rubros que ingresarían a la institución por concepto de aplicación del sistema de pago podría financiarse parcialmente el valor de los insumos permitiéndose de esta manera, que con el excedente el presupuesto aprobado para la unidad se posibilite el desarrollo de otras actividades, indispensable por cierto en acorde con las metas y objetivos trazados por el departamento.*

## **COSTOS POR INSUMOS**

### **DEPARTAMENTO DE ANATOMÍA PATOLÓGICA**

	<i>CONSUMO</i>	<i>VIDRIO</i>	<i>SUSTANCIAS</i>	<i>TOTALES</i>
<i>Enero</i>	35.463,02	135.000,00	1'545.100,00	1'715.563,02
<i>Febrero</i>	138.041,25	67.000,00	127.200,00	332.741,25
<i>Marzo</i>	70.058,10	135.000,00	1'670.400,00	1'872.458,10
<i>Abril</i>	35.049,90	135.000,00	18.000,00	188.049,901
<i>Mayo</i>	49.753,88	176.100,00	82.100,00	107 953,88
<i>Junio</i>	53.859,88	135.000,00	519.500,00	708.359,00
<i>Julio</i>	59.139,58	135.000,00	80.800,00	275.019,58
<i>Agosto</i>	80.130,60	510.004,20	929.000,00	1'519.134,80
<i>Septiembre</i>	98.283,87	135.000,00	984.100,00	1'217.383,87
<i>Octubre</i>		2'042.800,00	130.000,00	2'205.800,00
<i>Noviembre</i>	109.292,01	181.200,00	1'876.837,00	2'167.329,01
<i>Diciembre</i>	167.400,00		833.400,00	1'000.800,00
	896.472,09	3'800.604,20	8'796.517,00	
				13'513.593,29

*Gasto semestral*

6'756.796,64

*Este anexo corresponde a los costos por materiales y consumo diario; material de limpieza desinfectantes, etc. vidriería que corresponde a material fungible y sustancias reactivas que en su mayor parte se utilizan en los diferentes métodos de tinción de placas.*

*Estos valores general gastos mensuales totales lo que globalizado como costo anual corresponde a la cantidad de 13'513.593,29*

#### **12.4. ANEXO 4.-**

*Hemos elaborado plantillas de desempeño y capacitación del personal de Dirección, supervisión y Jefatura de áreas o departamentales con miras a estructurar la gerencia de proyectos, en la que se inserta la Gerencia de Recursos Humanos de la Institución.*

## Propuesta del Proyecto de Educación Permanente para los departamentos diagnóstico del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez

**OBJETIVO:** Lograr a través de una visión global; nuevas técnicas de Laboratorio y Orientación Empresarial, que los participantes adquieran un grado de motivación que facilite incursionar en tareas productivas para una mayor calidad de servicio que preste el Instituto Nacional de Higiene en las áreas de diagnóstico a la comunidad.

**Duración:** 6 meses

**Coordinación:** La realizará el SubDirector técnico de la Institución coordinando a su vez con los jefes departamentales de las diferentes áreas del Instituto.

HORAS	OBJETIVO	CONTENIDO	METODOLOGÍA	RECURSOS	BIBLIOGRAFÍA
2 horas diarias por 5 días 14h00 - 16h00	Conocer misión de la Institución en la Comunidad (Taller) Determinar misión y visión del INH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del Reglamento Interno.</li> <li>• Identificar finalidad y etapas del desarrollo de la Institución..</li> <li>• Importancia del INH, en la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participativa</li> <li>• Sistema de talleres</li> <li>• Lectura de guías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El taller va dirigido a: Profesionales microbiólogos; personal de tipo administrativo y de código del trabajo, de los departamentos de diagnóstico del INH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia del INH (Informe de los 25 años de labores)</li> </ul>
2 horas / diarias	Implementar programa de Relaciones Humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación</li> <li>- Integración grupal</li> <li>- Modelación del carácter</li> <li>- Técnicas comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participativa</li> <li>- Mediante representaciones</li> <li>- Utilización de videos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Profesionales:</li> <li>- Técnicos</li> <li>- Auxiliares</li> <li>b. Método audio visuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Guías del tema elaborandolos por SENDA</li> <li>b. Literatura de motivación</li> <li>- Canielle</li> <li>- OG-M Andino</li> <li>Vincent Pile</li> </ul>

4 horas diarias 4 días 13h00 - 17h00	Realizar curso básico de computación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DOS -6</li> <li>- Windows</li> <li>- Word</li> <li>- Excel</li> </ul>	El curso se realizara con enfoque técnico práctico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesionales microbiólogos y personal de secretaria de los departamentos de diagnostico</li> <li>- Prácticas realizadas en Departamentos de Informática del INH</li> </ul>	Manuales de computación elaborados para el efecto
Duración 3 meses	Implementar tecnología sobre biología molecular		Enfoque técnico/práctico	Capacitación Deberá realizarse fuera de la Institución con recursos y ayuda de organizaciones internacionales	
6 horas / diarias 9h00 - 12h00 13h00 - 16h00 2 días	Realizar curso de seguridad sobre riesgos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normas preliminares</li> <li>- Riesgos biológicos</li> <li>- Seguridad del trabajo</li> <li>- De la protección de maquinaria y equipos</li> <li>- De la producción y control</li> <li>- Obligaciones de trabajadores y el INH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participativa</li> <li>- Simposio</li> <li>- Mesa redonda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal técnico</li> <li>- trabajadores y auxiliares de salud</li> <li>- Audio / visual</li> <li>- Enfoque teórico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuales OPS/OMS</li> <li>- Manuales de riesgos de trabajo IESS</li> </ul>
3 horas diarias 13h00 - 16h00 5 días	Realizar curso integrado de informática	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Epi Info</li> <li>- Harvard Graphics</li> <li>- Investigaciones básicas y aplicadas</li> <li>- Tabulación y evaluación de resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participativa</li> <li>- Enfoque teórico/práctico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Microbiólogo jefe</li> <li>- Microbiólogo 2 y 3</li> <li>- Práctica en departamentos, técnicas con implementos de computación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuales de proyectos prefijados.</li> </ul>

<p>2 horas diarias 8h00 - 10h00 3 días</p>	<p>Implementar conocimientos sobre comportamiento organizacional niveles formales e informales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación</li> <li>- Técnicas de programación</li> <li>- Objetivos organizacionales, su importancia y alcances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigida</li> <li>- Participativa</li> <li>- Lectura de guías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema visual, retroproyector</li> <li>- Dirigido a microbiólogos administrativos</li> <li>- Trabajadores de salud</li> </ul>	<p>Manuales de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación</li> <li>- Programación</li> </ul>
<p>4 horas diarias 8h00 - 12h00 5 días</p>	<p>Realizar capacitación empresarial</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño organizacional</li> <li>- Cultura de organización</li> <li>- Sistemas de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigida</li> <li>- Participativa</li> <li>- Seminarios</li> <li>- Talleres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigido a: microbiólogo jefe, 2 y 3</li> </ul>	<p>Manuales de</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación</li> <li>- Programación</li> <li>- Sistemas de información</li> </ul>
<p>8 horas 9h00 - 16h00 3 días</p>	<p>Analizar factores de prevención Higiene ambiental y seguridad en el trabajo</p>	<p>Fomento de salud medio ambiente y desarrollo. Riesgos de trabajo dentro del sistema de seguridad social. Patologías profesionales frecuentes Equipos de salud en el área industrial. Condiciones de trabajo y el embarazo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Simposio</li> <li>- Mesa redonda</li> <li>- Mesa de discusión</li> <li>- Participativa</li> <li>- Enfoque/ teórico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesionales</li> <li>- Microbiólogos</li> <li>- Planta administrativa</li> <li>- Trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuales de riesgo de trabajo elaborado por el IESS y el Ministerio de Trabajo.</li> </ul>

**Propuesta del Proyecto de Educación Permanente para los departamentos de producción de biológicos y control de biológicos e inmunizantes del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez**

**OBJETIVO:** Lograr que el personal responsable de estas áreas mediante la capacitación, entrenamiento y actualización de nuevas tecnologías de producción y control logre el incremento de esta y la certificación de la calidad de los biológicos que se traduzca en aumento de coberturas y seguridad al usuario

**Duración:** 6 meses

**Coordinación:** La realizará el SubDirector técnico de la Institución coordinando a su vez con los jefes de los Departamentos de las áreas de producción y control de Biológicos del Instituto

HORAS	OBJETIVO	CONTENIDO	METODOLOGÍA	RECURSOS	BIBLIOGRAFÍA
6 horas / día 9h00 - 12h00 13h00 - 16h00	Implementar metodologías modernas de producción y control de inmunizantes	Conocimientos generales de producción y control Manejo e utilización de las técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participativa</li> <li>• Enfoque técnico.</li> <li>• Manuales de procedimientos</li> </ul>	Personal técnico Trabajadores de salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuales OMS FDA</li> </ul>
4 horas / días 8h00 - 12h00 1 mes	Capacitar en sistemas de calidad enfocadas a buenas prácticas de laboratorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre sistemas de calidad,</li> <li>• Conocimiento sobre buenas prácticas de laboratorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participativa</li> <li>- Manuales de procedimientos operacionales</li> </ul>	Personal técnico. Trabajadores de Salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuales OMS FDA</li> <li>FARMACOPEAS</li> </ul>
4 horas / día 14h00 - 18h00 15 días	Capacitar en Sistemas de calidad, enfocadas a Buenas Prácticas de Laboratorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento general e instalación del Laboratorio.</li> <li>• Conocimiento del material utilizado</li> <li>• Vigilancia medio sanitario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participativa</li> <li>• Elaboración de manuales de bioseguridad</li> </ul>	Personal técnico. Personal trabajadores de Salud. Personal administrativo	Manuales técnicos OPS OMS FDA

		Seguridad Química Eléctrica Protección Contra Incendios			
4 horas / día 8h00 - 12h00 1 mes	Diseñar indicadores de Control de Animales de Laboratorio	Conocimiento general sobre animales de laboratorio • Conocimiento general sobre biotecnios • Conocimiento de Elaboración Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participativa</li> <li>• Elaboración de registros de animal</li> <li>• El diseño del plan e control de enfermedades</li> </ul>	Personal técnico. Trabajadores de salud de biotecnios	Manuales FDA, OMS
4 horas / día 8h00 - 12h00 15 días	Implementar y conocer diseño de sistemas de información	• Conocimiento sobre sistemas de información o fabricación de plantillas de datos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participativa</li> <li>• Talleres</li> <li>• Utilización de videos</li> </ul>	Personal técnico - administrativo Trabajadores Salud	Manuales sobre sistemas de Información
2 horas / día 14h00 - 16h00 15 días	Actualizar conocimientos básicos sobre estadística	• Conocimientos básicos de estadística. • Diseño curvas epidemiológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participativa.</li> <li>• Enfoque teórico.</li> <li>• Talleres</li> </ul>	Personal técnico	Manuales de estadística.
2 horas / día 14h00 - 16h00 15 días	Actualizar conocimientos sobre computación	• Conocimientos básicos de computación. • Elaboración y manejo de programas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de talleres, enfoque teórico/práctico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal técnico</li> <li>• Administrativo</li> </ul>	Manuales de computación.

## CONCLUSIONES

Luego de haber analizado los diferentes indicadores que demuestran el estado actual de gestión de los recursos humanos en el instituto nacional de higiene, hemos llegado a las siguientes conclusiones.

- En la institución no existe un programa de educación permanente para el personal profesional, administrativo y de código de trabajo, ya que se carece de los instrumentos necesarios para realizarlos.
- los perfiles ocupacionales son generales para el sector salud, elaborados por otras instituciones gubernamentales que desconocen la realidad del sistema.
- El departamento de recursos humanos de la Institución esta dirigido mas a las tareas de tipo administrativo, no realizando funciones de selección del personal. Además carece de un departamento de capacitación para organizar una programación de educación continua, por la no definición de los roles específicos para cada función razón por la cual no se tiene un verdadero estudio de necesidades de capacitación por áreas de servicio.
- Los procesos de evaluación de desempeño y retroalimentacion están limitados a las áreas que cumplen funciones técnicas.
- Dentro del análisis de presupuesto, en el Instituto Nacional de Higiene solo el 0.3% corresponde a la partida para acciones de capacitación.

## **RECOMENDACIONES**

Es importante para que la evolución de la gestión del recurso humano en el Instituto Nacional de Higiene Leopoldo Izquieta Pérez se realice, exista un órgano especializado en materia de personal de acuerdo al número de componentes de la institución que a su vez se refleja en las siguientes funciones:

- En las competencias asignadas.
- En el perfil profesional del personal de las áreas.
- En la posición individual de las estructuras organizativas.
- En la asignación de roles y estudio de necesidades de capacitación.

Se recomendaría realizar un diagnóstico situacional para tratar de poner en relieve las fuerzas y necesidades o puntos débiles y fuertes de la organización con el objeto de precisar en qué grado o condición están los recursos humanos y aprovechar las oportunidades a través de estrategias de educación permanente.

Considerada la perspectiva estratégica de formación para mantener y mejorar la posición competitiva de la organización, manteniendo flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios a través de la identidad de las personas. Por lo que es necesario realizar una propuesta de capacitación seria a nivel de la organización formal e informal.

Además mediante justificativos técnicos que demuestren las necesidades de capacitación, incidir a nivel de los organismos competentes para que se considere un aumento presupuestario en este rubro en el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez.

## 12.5. ANEXO 5.-

*DISEÑO DEL ORGANIGRAMA LOGÍSTICO Y DE DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES DE LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN Y OPERATIVIDAD DEL INH - MT.*

*Estos estudios tienen como finalidad innovar la infraestructura a través de las herramientas gerenciales a fin de implementar un cambio planeado sistemáticamente en la Institución.*

### CUADRO DE ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL



#### 6. PRIMERAS ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN.-

*Si no tenemos claros los pasos que deben darse, los esfuerzos no serán sólo discordinados sino inefectivos. La direccionalidad de los pasos no son secuenciales sino simultáneos. Ej.: Al difundir las acciones a seguir se pueden saber cuales son las capacidades requeridas o las que hay que fortalecer para lograr el cambio. El mejoramiento de todos los procesos de trabajo y los productos obtenidos, sólo serán posibles con los esfuerzos del personal o elementos humanos a través de CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO, ES DECIR CON EDUCACION PERMANENTE.*

#### 7. REALIZACION DE PROYECTOS DE MEJORA O DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO DEL RR. HH DEL INH - MT.- El personal de gestión Institucional

*recibirá programas de capacitación por niveles impartidos por GERENTES DE LINEA ALTA O PLANIFICADORES CON ASESORIA EXTERNA E INTERNA PARA CAPACITAR A LOS RESPONSABLES DEL CAMBIO Y SU LIDERAZGO EMANADOS DE UNA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS PLANTEADA EN EL ANÁLISIS DE PROCESOS.*

- a) Entrenamiento de los directores de Nivel Superior: Dirección General, Jefes de área o Directores de Departamentos o Laboratorios responsables de liderar el cambio.*
- b) Capacitación del personal de Gerencia media y apoyo administrativo, profesional - técnico especializado, en el uso de las técnicas y herramientas necesarias, para trabajar en estrategias del cambio.*
- c) Evaluación y entrenamiento de nuevos empleados que entren a la organización y la educación continua a medida que se alcancen etapas más desarrolladas en crecimiento de la organización que aprende.*

*QUE LOGRAREMOS CON EL ENTRENAMIENTO:*

- 1. SENSIBILIZAR A DIRECTORES Y TRABAJADORES.*
- 2. COMPRENDER EL SIGNIFICADO DEL DESPERDICIO Y NECESIDAD DE REDUCIRLO.*
- 3. APRENDER A UTILIZAR LAS HERRAMIENTAS ESTADISTICAS PARA ENCONTRAR LAS OPORTUNIDADES DE MEJORAR.*
- 4. CON LOS PROYECTOS DE MEJORAS SE CONSIGUE MEJORAR SELECTIVAMENTE LA PRODUCTIVIDAD EN BASE A LA EDUCACION PERMANENTE DEL PERSONAL EN DONDE HAY QUE INVERTIR EN EL ENTRENAMIENTO SUSTENTABLE. Y SON NECESARIOS ORIENTADOS A:*
  - a) Que produzcan resultados visibles en poco tiempo.*
  - b) Que el impacto de la mejora sea perfectamente identificable con reducción de costos y margen de beneficio laboral.*

8. CONFORMAR UN EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO DE PLANIFICACION Y CONTROL PARA EL CAMBIO, CON GERENTES DE SALUD O CONSULTORES EXTERNOS E INTERNOS PARA CONOCIMIENTO Y CONCIENTIZACIÓN DEL GRADO DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DEL MODELO.

A FIN DE MONITORIZAR LOS PASOS SIMULTÁNEOS DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN. Los consultores se contratarán bajo lineamientos establecidos en la plantilla de desempeño y nivel ocupacional establecidos.

El cambio planeado y las opciones a tomarse se consiguen señores en la conjunción de todos los elementos que interfaccionando podrán hacer visible el modelo mental que hemos descrito bajo la metodología sistémica de aprender a ver la totalidad, la primacía del todo a través del aprendizaje colectivo, dominio personal, visión compartida, modelos mentales y el pensamiento sistémico que conforman las cinco disciplinas del conocimiento. (La clave de la actividad está en el triángulo)

EL TRIÁNGULO DE LA ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL REPRESENTA LA FORMA MAS TANGIBLE DE LOS ESFUERZOS, YA QUE TODAS LAS ESTRUCTURAS FÍSICAS COMIENZAN CON EL TRIÁNGULO. LA REPRESENTACIÓN DEL CIRCULO SE DIRIGE A LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS Y REPRESENTA EL CICLO DE APRENDIZAJE BASADO EN LAS CINCO DISCIPLINAS DEL CONOCIMIENTO.

El círculo es una forma más abstracta e intangible: no posee lados, ni vértices, ni comienzo ni fin y es el antiguo signo del movimiento continuo. Análogamente, aunque los cambios en el círculo son los que importan a menudo conviene centrar la atención en el triángulo de IDEAS RECTORAS, INFRAESTRUCTURA, TEORIAS, METODOS Y HERRAMIENTAS. Ellos representan los cambios operativos donde la concentración de tiempo y energía puede producir resultados. Sin embargo mientras nos concentramos en el triángulo tenemos en cuenta el círculo: "PRINCIPIO DE PRESECCION" PROPIOS DE LOS PROCESOS DE CAMBIOS.

*LIDER COMUNITARIO AFRICANO*

*A. T. ARIYARATNE*

*CUANDO PROCURAMOS GENERAR CAMBIOS EN NUESTRAS SOCIEDADES, SE NOS RESPONDE PRIMERO CON INDIFFERENCIAS, LUEGO CON SORNA, LUEGO CON AGRAVIOS, AL FIN CON OPRESION. POR ULTIMO SE NOS PRESENTA EL MAYOR DESAFIO, SE NOS TRATA CON RESPETO. ESTA ES LA ETAPA MAS PELIGROSA.*

### 13. BIBLIOGRAFÍA

- Beckhard (1993)* \_\_\_\_\_ *Lo que las empresas debe hacer para lograr una transformación total.*
- Castrillon (1996)* \_\_\_\_\_ *Costos para Gerenciar Servicios de Salud*
- Chiglione (1993)* \_\_\_\_\_ *Estructuras y procesos*
- Christopher (1994)* \_\_\_\_\_ *Logística y Aprovisionamiento*
- Cliton (1993)* \_\_\_\_\_ *Como mejorar la calidad y la productividad con el método Deming*
- Dessler (1979)* \_\_\_\_\_ *Organización y Administración*
- Drucker (1996)* \_\_\_\_\_ *La administración*
- Ichak (1994)* \_\_\_\_\_ *Ciclos de vida de la Organización*
- Irwin Richard (1992)* \_\_\_\_\_ *Quality Management.*
- Ishikawa (1994)* \_\_\_\_\_ *Que es el Control total de la calidad*
- Kast (1988)* \_\_\_\_\_ *Administración en las Organizaciones*
- Kreps (1995)* \_\_\_\_\_ *La comunicación en las organizaciones*
- Kume (1994)* \_\_\_\_\_ *Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad*
- Manganelli (1995)* \_\_\_\_\_ *Como hacer reingeniería*
- Morris (1994)* \_\_\_\_\_ *Reingeniería*
- Murdick (1988)* \_\_\_\_\_ *Sistemas de Información Administrativa*
- Nendell (1995)* \_\_\_\_\_ *Desarrollo Organizacional*
- Sallenave (1995)* \_\_\_\_\_ *La Gerencia Integral*
- Schein Edgar (1994)* \_\_\_\_\_ *Psicología de la Organización*
- Senge (1995)* \_\_\_\_\_ *La Quinta disciplina*
- Senn (1995)* \_\_\_\_\_ *Análisis y Diseño de Sistemas de Información*
- Spiegel (1991)* \_\_\_\_\_ *Estadística*
- Stumpf - Mullen (1993)* \_\_\_\_\_ *Estrategia y Liderazgo*
- Swieringa (1995)* \_\_\_\_\_ *La organización que aprende*
- Urdaneta (1992)* \_\_\_\_\_ *Como hacen desarrollo de personal en las Organizaciones*
- Valle (1995)* \_\_\_\_\_ *La Gestión estratégica de los recursos humanos*
- Walton (1990)* \_\_\_\_\_ *El método Deming en la práctica*