

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



TRABAJO DIRIGIDO

**“ORGANIZACIÓN DE SECRETARÍA GENERAL MEDIANTE LA
ADMINISTRACIÓN DE LA CORRESPONDENCIA, DOCUMENTACIÓN Y
ARCHIVO EN CAJA PETROLERA DE SALUD, OFICINA NACIONAL”**

Tutor Académico: MSc. Tomás Sánchez

Tutor Institucional: Lic. Franklin Dávila

Egresados:

Univ. WILLIAMS NINA ALI

Univ. GABRIELA ANGELA ROJAS

Gestión 2006

La Paz – Bolivia.



Resumen Ejecutivo del Trabajo Dirigido:

El trabajo desarrollado en la Caja Petrolera de Salud permitió identificar la inexistencia de: la Unidad de Secretaría General y los instrumentos administrativos que especifiquen las responsabilidades del personal y coadyuven al desarrollo sistemático de sus actividades. Para realizar el diagnóstico organizacional se utilizó los métodos descriptivo y explicativo. La recopilación de la información se realizó a través de un censo efectuado a toda la población conformada por: 4 Asistentes, 14 Secretarías, 8 Mensajeros y 1 Encargado de Archivo Central. Las técnicas que se utilizaron son: la observación, la entrevista y el cuestionario, este último para verificar el grado de conocimiento de la estructura organizacional, las responsabilidades y existencia de los manuales administrativos entre el personal entrevistado. Las bases legales sobre las que se trabajó son: la Ley SAFCO, Normas Básicas del SOA y el Reglamento Común de Procedimientos Administrativos y de Comunicación de los Ministerios (RCP).

La propuesta presentada comprende la organización de la Unidad de Secretaría General que garantizará:

- el control institucional de la documentación recibida y emitida por la dependencia desde el momento de su ingreso y salida.
- la entrega expedita y oportuna de la documentación recibida al área correspondiente.
- que la documentación recibida sea captada y organizada sistemáticamente, conservándola como antecedente para futuras decisiones.

También se elaboraron los siguientes instrumentos administrativos para esta Unidad: el Manual de Puestos que coadyuvará la ejecución correcta de las labores del personal y propiciará la uniformidad en el trabajo y el Manual de Políticas que proporcionará los lineamientos básicos del manejo de documentos. La aprobación de los manuales estará a cargo de la MAE y la implantación a cargo de la Unidad, quien realizará la difusión, evaluación y actualización de estos documentos.



ÍNDICE

GENERALIDADES

1. ANTECEDENTES.....	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
3. OBJETIVOS.....	3
3.1. Objetivo General.....	3
3.2. Objetivos Específicos.....	3
4. JUSTIFICACIÓN.....	3
a) Institucional.....	3
b) Académica.....	4
c) Económica.....	4
5. ALCANCE.....	4
6. METODOLOGÍA.....	5
6.1. Método Descriptivo.....	5
6.2. Método Explicativo.....	5
7. ANÁLISIS DE LA DOCUMENTACIÓN.....	5
7.1. Fuentes de información primaria.....	5
7.2. Fuentes de información secundaria.....	6
8. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.....	6
8.1. Entrevista.....	6
8.2. Observación Directa.....	6

MARCO CONCEPTUAL

1. ÁMBITO TEÓRICO ADMINISTRATIVO.....	7
1.1. Concepto de Administración.....	7
2. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.....	7
2.1. Organización Funcional.....	8
2.2. Organización Formal.....	8



3. DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	9
3.1. Diseño Organizacional.....	9
3.2. Estructura Organizacional.....	9
3.3. Organigramas.....	9
4. ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS	10
4.1. Concepto.....	10
4.2. Ventajas.....	11
5. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	11
6. CRITERIOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN	11
6.1. Departamentalización.....	11
6.2. Comunicación.....	12
7. MANUALES ADMINISTRATIVOS	12
7.1. Concepto.....	12
7.2. Importancia.....	13
7.3. Objetivos de los Manuales.....	13
8. MANUAL DE PUESTOS	14
a) Tarea.....	14
b) Atribución.....	14
c) Función.....	14
d) Cargo.....	14
8.1. Contenido del Manual de Puestos.....	15
9. MANUAL DE POLÍTICAS	15
9.1. Definición de Política.....	15
9.2. Importancia de las Políticas.....	16

MARCO LEGAL

i. LEY 1178 – SAFCO	17
1.1. Finalidad de la Ley 1178.....	17
ii. NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (SOA)	18



2.1. Componentes del Sistema de Organización Administrativa – SOA.....	18
➤ Análisis Organizacional.....	18
➤ Diseño Organizacional.....	18
➤ Implementación del Diseño Organizacional.....	18
3. REGLAMENTO COMÚN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y DE COMUNICACIÓN DE LOS MINISTERIOS – RCP.....	19

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

1. INTRODUCCIÓN.....	20
2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	20
3. PROPÓSITO.....	20
.....	20
4. JUSTIFICACIÓN.....	21
5. OBJETIVO.....	21
6. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO.....	21
7. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	22
8. METODOLOGÍA.....	22
8.1. Método descriptivo.....	22
8.2. Método Explicativo.....	22
9. HERRAMIENTAS EMPLEADAS.....	23
9.1. Primera Etapa.....	23
- <u>Conocimiento de la institución</u>	23
9.2. Segunda Etapa.....	23
- <u>Observación Directa</u>	24
- <u>Cuestionario</u>	24
- <u>Entrevista Personalizada</u>	24
- <u>Entrevista Documentada</u>	24
9.3. Tercera Etapa.....	25
- <u>Análisis Administrativo</u>	25
a) Análisis Organizacional.....	26
b) Análisis Funcional.....	26



c) Análisis Procedimental.....	26
d) Análisis de la situación actual de los documentos.....	26
e) Análisis actual de la clasificación de los documentos.....	27
f) Análisis actual de la ubicación y custodia de la documentación.....	27
9.4. Cumplimiento Criterios Administrativos.....	28
a) Comunicación y coordinación.....	29
b) Departamentalización.....	29
10. HALLAZGOS Y RESULTADOS.....	29
10.1. Hallazgos.....	30
10.2. Resultados.....	32
11. ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS.....	32
12. SOLUCIONES INMEDIATAS.....	37
13. CONCLUSIONES, SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES.....	38
13.1. Conclusiones.....	38
13.2. Sugerencias.....	39
13.3. Recomendaciones.....	40

PROPUESTA

1. INTRODUCCIÓN.....	41
2. OBJETIVO.....	41
2.1. Objetivo General.....	41
2.2. Objetivos Específicos.....	41
3. ÁREA DE ESTUDIO.....	41
3.1. <u>Aspecto Organizacional</u>.....	42
3.1.1. Análisis Organizacional.....	42
3.1.2. Diseño Organizacional.....	42
a) Estructura Organizacional.....	42
b) Canales y Medios de Comunicación.....	43
3.2. <u>Aspecto Funcional</u>.....	44
4. CRITERIOS PARA EL MANEJO DE LA DOCUMENTACIÓN DENTRO DE LA UNIDAD DE SECRETARÍA GENERAL.....	44
4.1. Criterio estético.....	44



4.2. Criterio funcional.....	44
5. DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA UNIDAD DE SECRETARÍA GENERAL.....	44
5.1. MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA UNIDAD DE SECRETARÍA GENERAL.....	45
5.1.1. Objetivo General.....	45
5.1.2. Objetivos Específicos.....	45
5.2. MANUAL DE PUESTOS PARA LA UNIDAD DE SECRETARÍA GENERAL.....	45
5.2.1. Objetivo General.....	45
6. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS.....	46

IMPLANTACIÓN

1. PLAN DE IMPLANTACION.....	47
2. DESARROLLO DE LA IMPLANTACIÓN.....	47

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES.....	49
2. RECOMENDACIONES.....	49

PROPUESTA DE LOS MANUALES

MANUAL DE POLÍTICAS.....	50
MANUAL DE PUESTOS.....	78
BIBLIOGRAFÍA.....	93
ANEXOS	

GENERALIDADES

Para el análisis y descripción del presente Trabajo Dirigido se ha visto por conveniente empezar con los antecedentes de la institución que dieron lugar a la necesidad del estudio de la Caja Petrolera de Salud, Oficina Nacional.

9. ANTECEDENTES.

La Caja Petrolera de Salud fue creada el 10 de noviembre de 1958, mediante el D.S. 5083 bajo la denominación de Caja de Seguro Social de Trabajadores Petroleros, como Institución de Derecho Público, con Personería Jurídica y autonomía de gestión, para administrar las prestaciones de Enfermedad, Maternidad y Riesgos Profesionales, a corto plazo, así como la Jubilación, Vejez y Muerte, a largo plazo.

El 25 de junio de 1987 mediante D.S. 21637 se modificó el estatus de seguro integrado a seguro a corto plazo, cambiando nuevamente la denominación de la institución a Caja Petrolera de Salud. Así también se determina una nueva estructura de organización. El 15 de enero de 1994 mediante D.S. 23716 se instruye la reformulación del Estatuto Orgánico.

Un aspecto muy importante que vale la pena mencionar es que la Caja Petrolera de Salud, desde su creación, pertenece al Sistema Boliviano de Seguridad Social.

El Ministerio de Salud tiene tuición sobre la Institución que no necesariamente significa dependencia, esta tuición es ejecutada a través del Instituto Nacional de Seguros de Salud (INASES) quien fiscaliza a esta institución (Cuando utilizamos el término tuición nos referimos a velar, proteger, defender). Por lo anteriormente expuesto, la Caja Petrolera de Salud no es una entidad pública; sin embargo, considera la aplicación de la Ley 1178 (SAFCO) en el área administrativa, haciéndose de vital importancia el cumplimiento de estas normas para el logro de los objetivos propuestos.



Una de las fortalezas de la institución es que ha formado una red nacional porque abarca toda la República de Bolivia, con una población protegida de aproximadamente 140.000 personas entre asegurados, afiliados, beneficiarios y rentistas. La regional más grande se encuentra en la ciudad de Santa Cruz con casi el 47% del total de asegurados, la ciudad de La Paz tiene un 25% y la ciudad de Cochabamba con el 15% y 13% en las demás agencias zonales y subzonales.

10. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Para llegar a fortalecer la organización interna de la Caja Petrolera de Salud (C.P.S.) se requieren mecanismos administrativos que proporcionen lineamientos para efectuar todas las actividades de los funcionarios que tienen contacto directo con la correspondencia y la documentación, para que éstos puedan desarrollar sus funciones de manera ordenada, transparente y eficiente.

A través del análisis realizado en la Caja Petrolera de Salud se identificó que:

- Existe mala organización de la Unidad de Secretaría General.
- Existen problemas en la administración de la correspondencia, documentación y archivo de la Institución.
- La Caja Petrolera de Salud no cuenta con los instrumentos administrativos que organicen la Unidad de Secretaría General y mejoren la administración de la correspondencia, documentación y archivo;

- ✓ Manual de Políticas.

- ✓ Manual de Puestos.

Debido a que los manuales son esencialmente instrumentos de comunicación, coordinación y difusión de la estructura organizacional, y que además, colaboran para que el cliente interno conozca sus funciones, relaciones de autoridad y áreas de competencia; es uno de los temas que ha preocupado a la Caja Petrolera de Salud.



11. OBJETIVOS.

Los objetivos del presente Trabajo Dirigido son:

3.3. OBJETIVO GENERAL.

El objetivo principal del presente Trabajo Dirigido es “Organizar la Unidad de Secretaría General mediante la elaboración de los instrumentos administrativos adecuados para el desarrollo eficiente de las actividades en esta Unidad”.

3.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Realizar el diagnóstico organizacional para determinar la situación actual de la Unidad de Secretaría General y el manejo de la correspondencia y documentación.
- Identificar y evaluar el tipo de información que se maneja a nivel de correspondencia y documentación dentro de la Caja Petrolera de Salud.
- Elaborar el Manual de Políticas para la Unidad de Secretaría General de la C.P.S.
- Elaborar el Manual de Puestos para la Unidad de Secretaría General de la C.P.S.
- Mejorar la comunicación y coordinación entre las personas que tienen contacto directo con la correspondencia y documentación.

12. JUSTIFICACIÓN.

En la actualidad, la Caja Petrolera de Salud busca la organización de todo lo relacionado a la administración de la correspondencia, documentación y archivo; para lo cual, requiere la organización de la Unidad de Secretaría General y la elaboración del Manual de Políticas y el Manual de Puestos para la mencionada Unidad.

Por consiguiente, tomamos los siguientes aspectos:



- d) **Institucional.** La Propuesta que será presentada tiene como objetivo la solución del problema definido anteriormente, debido a que los Manuales que serán elaborados permitirán desarrollar de manera sistemática las actividades dentro de la Unidad de Secretaría General y especificar las responsabilidades del personal involucrado, mejorando de esta manera el desempeño de sus funciones. Por lo tanto, se beneficiará a la Institución en el mejoramiento de su funcionamiento porque se analizará la manera de simplificar algunos procesos y facilitar el flujo de la información.
- e) **Académica.** La realización del trabajo está fundamentada en la aplicación de los conocimientos de administración en el ámbito de la organización administrativa, organización y métodos y los diferentes manuales que se elaborarán. De esta forma los postulantes pondrán en práctica los conocimientos adquiridos durante su formación en la Universidad Mayor de San Andrés y podrán también adquirir la experiencia necesaria para desarrollarse en el ámbito laboral.
- f) **Económica.** La Caja Petrolera de Salud como Institución del Sistema Boliviano de Salud Pública hará economía de un monto aproximado de \$us. 2,500.00, con el desarrollo e implementación del trabajo de organización de la Unidad de Secretaría General y por ende la administración de la correspondencia, documentación y archivo. Este es un monto referencial del costo de un trabajo similar realizado por una consultora particular en el medio; sin mencionar los costos y gastos que se evitarán al implantarse los diferentes Manuales dentro de la Institución.

13. ALCANCE.

El presente Trabajo Dirigido está centrado, principalmente, en la organización de la Unidad de Secretaría General y la elaboración de los instrumentos administrativos para esta Unidad.

Este trabajo será desarrollado en toda la Caja Petrolera de Salud - Oficina Nacional y su implantación será efectuada por etapas, tomando como primera instancia la



Unidad de Secretaría General como Unidad de recepción y despacho de correspondencia y documentación.

14. METODOLOGÍA.

El presente Trabajo Dirigido está orientado a la organización de la Unidad de Secretaría General de la C.P.S., para lo cual se ha utilizado la siguiente metodología e instrumentos de investigación:

6.3. Método Descriptivo.

A través de este método se describirán las diferentes situaciones que pueden presentarse en la institución, objeto de investigación. “Los estudios descriptivos por lo general fundamentan las investigaciones, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos”. Buscan especificar las propiedades importantes de personas y grupos, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis; miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

6.4. Método Explicativo.

Este tipo de estudios se introducen más allá de la descripción de conceptos, fenómenos, y del establecimiento de relaciones entre conceptos, debido a que este método está dirigido a responder a las causas de los eventos físicos y sociales, como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este.

15. ANÁLISIS DE LA DOCUMENTACIÓN.

7.1. Fuentes de Información Primaria.

Las técnicas de investigación utilizadas fueron:

- a) Investigación Exploratoria. Previamente se realizó la investigación exploratoria (prueba piloto) para detectar los problemas y posteriormente se elaboró el Cuestionario de Entrevista Estructurada.



b) Entrevista Personal. Se consideró las fuentes de información primaria, traducidas en entrevistas estructuradas o dirigidas.

- Determinación del Universo de Estudio.

Se realizó la entrevista a todas las Secretarías y Mensajeros que trabajan en la Oficina Central de la Caja Petrolera de Salud porque es la que posee mayor cantidad de personal dentro del país.

c) Observación Directa. Realizada en todas las Direcciones de la Oficina Central de la Caja Petrolera de Salud.

7.2. Fuentes de Información Secundaria.

Información histórica de la Caja Petrolera de Salud de carácter secundario, reflejado en:

- a) Documentos.
- b) Disposiciones Legales.
- c) Libros.
- d) Folletos, etc.

16. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

8.1. Entrevista:

La entrevista es “la obtención de datos e información, ya sea mediante el contacto personal o mediante conversaciones de naturaleza profesional. Es una técnica aplicada en forma de diálogo y sometida a una dirección sistemática, donde se reúnen dos o más personas para que, a través del diálogo se disponga de información.

8.2. Observación Directa:

Esta técnica permite descubrir y colocar en evidencia las condiciones de fenómenos investigados, en otras palabras este instrumento de investigación ayuda al investigador a discernir, establecer y buscar pruebas.

Es importante mencionar, que la observación debe responder al propósito de la investigación, la observación directa es ver las cosas de manera directa.



MARCO CONCEPTUAL

10. ÁMBITO TEÓRICO ADMINISTRATIVO.

10.1. Concepto de Administración.

Son todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir, la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con la ayuda de las personas y de las cosas, mediante el desempeño de ciertas funciones esenciales, como son la planeación, la organización, la dirección y control¹.

La Dirección Ejecutiva es el órgano máximo de dirección, administración y decisión que se ejerce a través del Director Ejecutivo, siendo la máxima autoridad de la institución, el mismo que ejerce funciones directivas y de mando en todo el territorio nacional.

11. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

La Organización es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en un ambiente dinámico.

Una organización sólo existe cuando:

- a) Las personas son capaces de comunicarse.
- b) Las personas están dispuestas a actuar conjuntamente.
- c) Las personas llegan a obtener un objetivo común².

La C.P.S. es una institución organizada en base a los principios de administración, integración de funciones, jerarquía y atribuciones propias para esta clase de actividades. Cada uno de los funcionarios de la institución interactúan para alcanzar el objetivo principal que es el de brindar calidad en los servicios de salud.

¹ Bittel Lester / Ramsey J., "Enciclopedia de Management", Editorial Océano Centrum." Barcelona, 1993

² Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", Editorial McGraw Hill, 2da. Edición, Colombia, 1997.



11.1. Organización Funcional.

Este tipo de organización aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea, su principal característica es la autoridad funcional o dividida.

Este tipo de organización es la más indicada para pequeñas empresas o cuando es necesario delegar transitoriamente la autoridad funcional en algún órgano para implementar un programa o evaluar actividades³.

11.2. Organización Formal.

La organización Formal es una estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada, lo que no significa, que denominar formal a una organización bien estructurada debe, sin duda, proporcionar un ambiente en que el desempeño individual, contribuya a alcanzar con la mayor eficacia los objetivos institucionales.

Este tipo de organización debe ser flexible, y debe darse cabida en el margen de las competencias establecidas, la libertad de crear y transitar nuevas alternativas programáticas, decisiones o acciones, que permita aprovechar los talentos creativos y reconocer las capacidades individuales así alcanzar las metas individuales y organizacionales⁴.

La C.P.S. es una institución clasificada como formal porque presenta una estructura, donde existen ambientes de trabajo para el desempeño individual que coadyuvarán a alcanzar con eficacia las metas de todo el grupo.

³ Chiavenato, Idalberto "Introducción a la Teoría General de la Administración", Editorial McGraw Hill, México, 1997.

⁴ Koontz Harold, Weihrich Heinz "Administración una Perspectiva Global", Editorial McGraw Hill, México, 1994, Pág. 246.



12. DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

12.1. Diseño Organizacional.

Es la determinación de la estructura de la organización, la cual tiene más ventajas para la identificación de las estrategias, los recursos humanos, la jerarquía de la organización y las tareas⁵.

El diseño organizacional nos permite tener conocimiento de la estructura de la C.P.S., para elaborar los diferentes instrumentos administrativos tomando en cuenta las relaciones de autoridad y las funciones de cada puesto dentro la institución.

12.2. Estructura Organizacional.

Es un conjunto de áreas y unidades organizacionales interrelacionadas entre sí, a través de canales de comunicación, instancias de coordinación interna y procesos establecidos para cumplir con los objetivos⁶. La estructura organizacional se refleja en el Manual de Organización y Funciones, Organigrama y en el Manual de Procesos y Procedimientos.

En la Caja Petrolera de Salud, las áreas y las unidades que conforman la estructura organizacional pueden combinarse para coordinar tareas de forma lógica y eficiente para cumplir con los objetivos de la institución.

12.3. Organigramas.

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones jerárquicas y de dependencia existentes en una estructura. Según el concepto de organigrama, este muestra:

- Un elemento (figuras)
- La estructura de la organización

⁵ Stoner James, Freeman Eduard, Gilbert Jr. Daniel, "Administración" Edit. Prentice May, México, 1994, Pág. 345.

⁶ Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa, Pag. 12.



- Los aspectos más importantes de la organización
- Las funciones
- Las relaciones entre las unidades estructurales
- Los puestos de mayor y aun los de menor importancia
- Las comunicaciones y sus vías
- Las vías de supervisión
- Los niveles y los estratos jerárquicos
- Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización
- Las unidades de categoría especial.

Los organigramas son un instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica la estructura organizacional, este nos permitirá establecer las líneas de autoridad, relaciones de dependencia y la reorganización, cuando el ambiente de la institución así lo exija.

13. ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS.

13.1. Concepto.

Sobre la Teoría de Organización y Métodos se manifiesta que es "Una forma de consulta ideada para proveer asesoramiento sobre cómo dividir las actividades, agrupar las tareas, disponer procedimientos y llevar trabajos administrativos mecánicos con la mayor economía de esfuerzo y con el máximo de eficacia en los resultados". Y por extensión, se llama **unidad**, equipo o servicio de Organización y Métodos al conjunto de funcionarios especializados en la aplicación de la técnica del mencionado servicio.

La Unidad de Organización y Métodos estudia los problemas de estructura y funcionamiento de la administración, cumpliendo con la función de aconsejar a los funcionarios interesados en mejorar la organización y los métodos empleados por los servicios que dirigen. La finalidad de esta unidad es asegurar el máximo de eficiencia en el financiamiento de la máquina administrativa, y mediante la aplicación adecuada de métodos científicos de organización; conseguir economías



en el costo de la producción y en la utilización de mano de obra, pero como regla general a Organización y Métodos no se le concede autoridad sobre otras unidades en administración.

13.2. Ventajas.

La ventaja principal que Organización y Métodos tiene sobre un administrador es, que su responsabilidad es estudiar los problemas administrativos y que puede tomarse el tiempo para pensar e indagar sin tener que preocuparse de abandonar otras responsabilidades, haciendo estas en base de reunir datos y obtiene la mayoría de su información a través de personas encargadas de la actividad que se analiza.

Otra de las ventajas, es el desarrollo de las **Facultades Críticas**, es decir, pensar en términos de propósitos en vez de medios, a interrogar sobre lo que se hace y el por qué de ello.

14. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.

El análisis administrativo puede definirse como el examen exhaustivo de los planos organizacional, funcional y procedimental en una organización, para detectar situaciones anómalas y proponer las soluciones que sean necesarias⁷.

Este tipo de análisis nos sirvió para identificar la situación actual de la administración de la correspondencia, documentación y archivo en la Caja Petrolera de Salud.

15. CRITERIOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN.

15.1. Departamentalización.

Es la división o agrupamiento de funciones y actividades en unidades específicas, es decir, según su función principal.

Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de departamentalización, debido a que este facilita la supervisión, pues cada Director

⁷ Dávila Franklin, Tutor Institucional C.P.S.



sólo tiene que ser experto en una gama limitada de habilidades. Además facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder utilizarlas en los puntos donde más se necesiten⁸.

La Caja Petrolera de Salud genera especialización en las diferentes unidades que componen la estructura organizacional. La departamentalización permitirá que en la Unidad de Secretaría General alcance con mayor rapidez el logro de sus objetivos.

15.2. Comunicación.

Es un proceso recíproco en el que las unidades y las personas intercambian información con un propósito determinado⁹.

Dentro la Caja Petrolera de Salud es imprescindible la comunicación como una actividad administrativa que proporcione información y comprensión necesaria para que los funcionarios desempeñen bien sus tareas.

La comunicación dentro de la C.P.S. es de forma descendente y ascendente porque comienza en Dirección Ejecutiva y fluye de los diferentes niveles jerárquicos hasta la base de la pirámide organizacional y viceversa, con el objeto de instruir, informar, dirigir y evaluar a los funcionarios de los diferentes niveles.

16. MANUALES ADMINISTRATIVOS.

16.1. Concepto.

Los Manuales Administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización (Antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas y procedimientos), así como las estructuras y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de las tareas¹⁰.

⁸ Franklin Enrique Benjamín "Organización y Métodos", Editorial McGraw-Hill, México, 1994, Pág. 144.

⁹ Idem. Pág. 149.

¹⁰ Soroka Raúl H, Ferran Etchetto Carlos A. "Organigramas, Diseño e Interpretación" Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1971.



"El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo"¹¹.

16.2. Importancia.

La necesidad de que las organizaciones cuenten con manuales administrativos es imperativo debido a la complejidad de sus estructuras y el volumen de sus operaciones, recursos que se les asignan, la cantidad de demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios, así como la adopción de tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional¹².

16.3. Objetivos de los Manuales.

Los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- b) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignada al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- e) Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.

¹¹ Hampton, David R. "Administración", Editorial McGraw Hill, 3era. Edición, México, 1994.

¹² Soroka Raúl H, Ferran Etchetto Carlos A. "Organigramas, Diseño e Interpretación" Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1971.



17. MANUAL DE PUESTOS.

También llamado manual individual o instructivo de trabajo, es el documento que precisa las labores, los procedimientos y las rutinas de un puesto en particular.

Este Manual se refiere a: muchos formatos que especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Ello proporciona una rápida descripción de las labores. Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas, especialmente en los casos de puestos gerenciales, estos puntos revisten interés primordial; pueden añadirse preguntas adicionales para precisar áreas de responsabilidad en la toma de decisiones, el control, la organización, la planeación y otras áreas.

Este Manual se basa en cuatro conceptos importantes que son:

- e) Tarea.** Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios (como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros).
- f) Atribución.** Actividad individual que ejecuta una persona que ocupa un cargo. En general, se refiere a cargos mas diferenciados. La atribución es una tarea más sofisticada, más intelectual y menos material.
- g) Función.** Conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecute de modo repetido.
- h) Cargo.** Conjunto de funciones (tareas, atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo, son relaciones entre dos o más personas.

El Manual de Puestos contiene información que resulta de interés para el personal que formará parte de la institución y que debe ser entregado en el momento de su incorporación a la misma, este documento contiene información de los objetivos, actividades a desarrollar, derechos y obligaciones, etc. La C.P.S. no cuenta con



un Manual de Puestos que permita satisfacer las demandas del personal para que éstos respondan a los objetivos institucionales y además la ausencia de este documento con lleva al incumplimiento de las Normas Básicas del SAP.

17.1. Contenido del Manual de Puestos.

El Manual de Puestos contiene los siguientes puntos:

- Logotipo y nombre de la institución.
- Área donde está dirigido el manual.
- Número de página.
- Título del manual.
- Puesto o denominación que se desempeña.
- Superior inmediato del que depende
- Dependencia directa, puestos que son de su dependencia.
- Relación interna y externa con otros puestos.
- Funciones y responsabilidades del puesto.

18. MANUAL DE POLÍTICAS.

El Manual de Políticas comprende las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización. Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.

El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

18.1. Definición de Política.

Son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones¹³.

¹³ Koontz Harold, Weihrich Heinz, "Administración una perspectiva global", Editorial McGraw Hill, México, 1994.



Son directivas amplias, filosofías o principios que establecen la gerencia a fin de apoyar sus objetivos organizacionales las que deben seguirse para lograr estos últimos¹⁴.

18.2.Importancia de las Políticas.

La importancia de las políticas en administración es decisiva, porque son indispensables para la adecuada delegación de autoridad y responsabilidad. Las políticas difieren de las normas concretas, o sea, de las reglas por su mayor generalidad. **Norma**, es todo señalamiento impartido de algo que ha de realizarse sea genérico o específico. Las normas genéricas son precisamente las políticas, en tanto que las normas específicas son las reglas.

Las políticas existen comúnmente en todos los niveles de la organización que incluyen desde grandes políticas de la institución y los departamentos, hasta políticas menores aplicables a los segmentos más pequeños de la organización¹⁵.

¹⁴ Bittel Lester / Ramsey J., "Enciclopedia de Management", Edición Océano Centrum." Barcelona, 1993.

¹⁵ Koontz Harold, Weihrich Heinz, "Administración una perspectiva global", Editorial McGraw Hill, México, 1994.



MARCO LEGAL

1. LEY 1178 SAFCO.

La Ley de Administración y Control Gubernamental N° 1178, promulgada el 20 de julio de 1990, incorpora al ordenamiento jurídico administrativo nacional un contenido integral sobre la responsabilidad del servidor público en el empleo y destino de los recursos que fueron confiados.

Se considera que este conjunto normativo de cumplimiento obligatorio para el servidor público contiene aspectos que deben ser comprendidos por la sociedad civil. Ya que sabemos que no basta una ley y sus respectivos reglamentos para su transformación, mejoramiento de la administración pública, sino que la comunidad deba conocer, participar, acatar y exigir del estado de sus servidores públicos el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades a través de un factor determinante de la probidad administrativa como es la censura social (Zalles M. 1993).

1.1. Finalidad de la Ley 1178.

- Programar, organizar, ejecutar y controlar la capacitación del la utilización eficaz y eficiente de los recursos públicos para el incumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del sector público
- Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la racionalidad de los informes y estados financieros.
- Lograr que todos los servidores públicos sin distinción de jerarquía asuman plena responsabilidad de sus actos, rindiendo cuenta no sólo de los objetivos sino también los recursos que son destinados y los recursos que le fueron confiados.
- Desarrollar la capacidad administrativa para impedir, identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del estado.



2. NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (SOA)

La norma básica que utiliza el Sistema de Organización Administrativa promulgada mediante RS N° 217055 del 20 de mayo de 1997, constituye una herramienta de la gerencia pública que se basa en principios de organización y teorías administrativas, estableciendo así una metodología por procesos para diseñar o rediseñar la estructura organizacional actual en cualquiera institución pública y descentralizada, a fin de garantizar al usuario la satisfacción y responder con dinamismo y flexibilidad los cambios internos y externos y lograr satisfactoriamente con eficiencia los objetivos.

Este Sistema establece medios e instancias de comunicación y coordinación interna y externa y proporciona procesos que sirvan de base para la programación de puestos, la contratación y asignación de funciones.

2.1. Componentes del Sistema de Organización Administrativa – SOA.

- **Análisis Organizacional.** Se evaluará fundamentalmente: la calidad de los servicios y/o bienes proporcionados a los usuarios, la efectividad de los procesos y la rapidez de la estructura organizacional frente a los cambios que se presentan. En base a este análisis se podrán tomar decisiones sobre los siguientes aspectos:
 - a) Adecuar, fusionar, suprimir y/o crear área y unidades.
 - b) Reubicar las diferentes unidades en la estructura.
 - c) Redefinir canales y medio de comunicación interna.
 - d) Redefinir instancias de coordinación interna y de relación interinstitucional.
 - e) Rediseñar procesos.
- **Diseño Organizacional.** Para formalizar el diseño organizacional se elaborarán el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos.
- **Implementación del Diseño Organizacional.** La MAE aprobará y aplicará el plan de implantación que contendrá mínimamente: Objetivos y



estrategias de implantación, cronograma, RR.HH., materiales, financieros, responsables de la implantación, programas de difusión.

La estructura organizacional que presenta la Caja Petrolera de Salud empieza por la Dirección Ejecutiva como MAE y siguen las demás direcciones, departamentos, unidades, secciones y los servidores públicos en su ámbito de competencia.

3. REGLAMENTO COMÚN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y DE COMUNICACIÓN DE LOS MINISTERIOS – RCP.

Este reglamento entra en vigencia con el D.S. 23934 en abril de 1995, este reglamento es un conjunto de normas relativas al funcionamiento de las diferentes áreas de manejo documental de los Ministerios, este regula y ordena las relaciones intra e interministeriales y su respectivo tratamiento de asuntos mediante criterios básicos de organización, comunicación y coordinación con el fin de lograr mayor eficiencia y dinamismo en la atención de los despachos de los asuntos documentales.

El objetivo del RCP es:

- ✚ Otorgar un tratamiento uniforme y coordinado a los asuntos con la aplicación del mismo, con lo que se pretende:
 - Simplificar, armonizar, racionalizar y homogenizar los procedimientos administrativos básicos.
 - Eliminar las discrecionalidades considerada como innecesarias.
 - Coordinar y cooperar en los actos administrativos.
 - Lograr una eficiente comunicación con el resto de la administración pública, descentralizada, privada y con toda persona jurídica o natural en general.

Debido a que el trabajo desarrollado en la C.P.S. está relacionado con todo lo que significa correspondencia y documentación se ha visto por conveniente trabajar en base a este Decreto.



DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

14. INTRODUCCIÓN.

La Caja Petrolera de Salud considerada como una de las instituciones de seguros de salud más grandes de Bolivia y por consiguiente de la ciudad de La Paz, basa sus actividades en el flujo de información que se refleja en la correspondencia y documentos que reciben y emiten.

Cada Asistente de Dirección y Secretarías de las respectivas dependencias realizan el manejo de los documentos y archivo de los mismos de acuerdo con los criterios prácticos y experiencia adquirida durante su vida laboral, lo mismo ocurre con los Mensajeros para la distribución de estos y el Encargado de Archivo.

15. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.

Podemos definir al diagnóstico, como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la institución en un momento dado, para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

El Diagnóstico realizado en la Caja Petrolera de Salud, nos permitió conocer, observar y examinar los problemas y oportunidades del manejo de la correspondencia, documentación y archivo (situación real de todas las Direcciones), la forma de trabajo de Asistentes, Secretarías, Mensajeros, Encargado de Archivo Central y su respectiva ubicación.

16. PROPÓSITO.

El Diagnóstico Organizacional tiene el propósito de describir la situación actual de la correspondencia, documentación y archivo en las Direcciones y Unidades dependientes de la Caja Petrolera de Salud, objeto de nuestro estudio, para proponer soluciones inmediatas a los problemas identificados.



17. JUSTIFICACIÓN.

La investigación realizada nos ha podido demostrar que, evidentemente hacía falta el trabajo de Organización, basado en algunos criterios de OYM, dentro de la Caja Petrolera de Salud, Oficina Nacional y sus diferentes dependencias, porque este nos ayudará a:

- Promover asesoramiento sobre cómo dividir las actividades, agrupar las tareas, disponer procedimientos y llevar trabajos administrativos, con la mayor economía de esfuerzo y con el máximo de eficiencia en los resultados de las Asistentes, Secretarias, Mensajeros de cada una de las Direcciones y Encargado de Archivo Central.

Esta aplicación nos ayudará a alcanzar una correcta administración en el manejo de la correspondencia, documentación y archivo dentro de las Direcciones y sus dependencias de la Caja Petrolera de Salud, lo cual nos permitirá evitar problemas y optimizar el flujo de la información dentro de la misma.

18. OBJETIVO.

Identificar los problemas y/o deficiencias que se presentan en el manejo de la correspondencia, documentación y archivo, así como las causas que provocan estas situaciones dentro de la institución.

19. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO.

El área de estudio identificada para la realización del trabajo son todas las Direcciones y dependencias de la Caja Petrolera de Salud, específicamente todo el personal que tenga contacto directo con el manejo de la correspondencia, documentación y archivo, identificados de la siguiente manera:

- Asistentes de Dirección,
- Secretarias de Departamentos,
- Mensajeros y
- Encargado de Archivo Central.



20. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.

El relevamiento de información fue realizado mediante el contacto directo, a través de una entrevista personalizada y el llenado de un cuestionario a todas las personas que intervienen de manera directa con el manejo de la correspondencia, documentación y archivo.

Se efectuó un censo por lo que se consideró al 100% de la población que tiene contacto directo con el manejo de la correspondencia, documentación y archivo, que son un número de 4 Asistentes, 14 Secretarias, 8 Mensajeros y 1 Encargado de Archivo Central en toda la Caja Petrolera de Salud, Oficina Nacional.

21. METODOLOGÍA.

Básicamente, el diagnóstico elaborado está orientado a determinar la situación organizacional actual de la administración de la correspondencia, documentación y Archivo de la Caja Petrolera de Salud. Este diagnóstico también mostrará si el flujo de información en todas las dependencias es oportuno y adecuado.

Para conseguir los resultados esperados del trabajo de campo, utilizamos el método descriptivo y explicativo.

8.1. Método descriptivo:

A través de este método se describen las diferentes situaciones que se presentan en las diferentes Direcciones, objeto de la investigación.

Este tipo de metodología nos ayudó a describir la situación actual de todo lo relacionado al manejo de la documentación, correspondencia y archivo, reflejados en los hallazgos positivos y negativos identificados y que se detallan más adelante.

8.2. Método Explicativo:

Los problemas identificados en la Caja Petrolera de Salud fueron comprobados a través del contacto directo (entrevistas) con todo el personal relacionado con el manejo de la documentación, correspondencia y archivo, dando lugar a posibles



situaciones que provoquen estos problemas y las posibles soluciones a los mismos.

Sobre la base de este método se comprobó y explicó los problemas de Asistentes, Secretarias y Mensajeros sobre el manejo de la correspondencia, documentación y archivo en la C.P.S., las posibles causas y sus recomendaciones.

22. HERRAMIENTAS EMPLEADAS.

Para el presente diagnóstico identificamos tres etapas:

9.1. Primera Etapa.

Conocimiento de la institución: En esta primera etapa se adquiere conocimiento de la institución por medio de las siguientes herramientas:

- Revistas.
- Folletos históricos de la Caja Petrolera de Salud.
- Entrevistas con los Directores de cada Dirección y con los Jefes de los Departamentos, para obtener información acerca de la institución.
- Lectura del Estatuto Orgánico

Estas herramientas nos ayudaron a adquirir conocimiento macro de la institución, gracias a éstas pudimos ver el funcionamiento de la Caja Petrolera de Salud, Oficina Nacional y sus dependencias

9.2. Segunda Etapa.

En esta etapa se pudo adquirir un conocimiento micro de la manera de trabajo de las personas que están en contacto directo con todo lo relacionado a la correspondencia, documentación y archivo en la institución, a través de:

El **Levantamiento de Datos** fue realizado para determinar la situación actual de la correspondencia, documentación y archivo en la Caja Petrolera de Salud, por medio de:



•**Observación Directa.** Esta técnica permite descubrir y poner en evidencia las condiciones de fenómenos investigados, es decir, es un instrumento de investigación que ayuda a discernir, establecer y buscar pruebas. Es importante mencionar que la observación debe responder al propósito de la investigación, porque nos lleva a que el Equipo de Trabajo pueda identificar la realidad de las cosas.

A través de la observación directa el Equipo de Trabajo logró obtener información de las actividades que cumple el personal entrevistado, los equipos con los que cuenta, el ambiente de trabajo, la distribución física de cada oficina en toda la C.P.S., el grado de responsabilidad e iniciativa que tiene cada una de las personas involucradas.

•**Cuestionario.** Elaborado posteriormente con el objetivo de establecer el grado de conocimiento de la estructura organizacional, los documentos, la carga y modalidad de trabajo del personal. El diseño del cuestionario piloto se realizó con preguntas abiertas para obtener mayor información. Este cuestionario se elaboró sólo como una guía, de tal modo que daba la libertad de realizar algunas otras preguntas de interés, que sirvieron para lograr información acerca de las actividades, responsabilidades y niveles de dependencia del personal de la Caja Petrolera de Salud. **(Ver Anexo 1)**

•**Entrevista Personalizada.** Las entrevistas se realizaron a las Asistentes de cada Dirección, a las Secretarías, los Mensajeros de las diferentes dependencias y el Encargado de Archivo Central. Esta técnica consiste en la obtención de los datos e información, mediante el contacto personal y conversaciones de naturaleza profesional a manera de diálogo.

•**Entrevista Documentada.** De la misma manera se realizó un recuento de los documentos emitidos y recibidos en cada Dirección y posteriormente se realizó la revisión de los Cuadernos de Registro de Correspondencia, lo que permitió efectuar el análisis correspondiente.



La recopilación de datos se efectuó únicamente entre las personas que ocupan los cargo de: Asistentes, Secretarias, Mensajeros y el Encargado de Archivo Central; quienes se encuentran en constante contacto con todo lo relacionado al manejo de la correspondencia, documentación y archivo dentro de la Caja Petrolera de Salud.

Con toda esta información se logró determinar el grado de organización de las personas entrevistadas y se pudo evidenciar que las mismas desconocen las atribuciones, responsabilidades y políticas que deben cumplir, porque indicaron que carecen de algún tipo de documento que pueda proporcionarles esta información.

Posteriormente se realizó la **tabulación de datos** a través de la elaboración de Rutinas con las cuales también se pudo identificar tiempos y movimientos de cada actividad.

Las Rutinas son documentos donde se detallan paso a paso las actividades que realiza cada una de las personas entrevistadas. También se realizaron planos de planta donde se identificaron las rutas comunes que siguen las Asistentes, Secretarias y Mensajeros durante el proceso de recepción o emisión de documentos y para observar la distribución física de los ambientes en el que desarrollan sus actividades las personas entrevistadas.

Para esquematizar todas las actividades secuenciales realizadas por el personal entrevistado se elaboraron flujogramas, posteriormente se elaboró el Análisis Administrativo correspondiente

9.3. Tercera Etapa.

Análisis Administrativo: Es la comparación entre el levantamiento de datos que nos muestra la situación real del manejo de la correspondencia, documentación y archivo en la Caja Petrolera de Salud, con los indicadores (Disposiciones Legales vigentes) y características de un sistema organizacional eficiente. Cabe



aclarar que se tomó como indicador el D.S. 23934 – Reglamento Común de Procedimientos Administrativos y de Comunicación de los Ministerios (RCP).

Análisis: Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre estas y obtener conclusiones objetivas del todo.

El análisis administrativo se realizó de la siguiente manera:

g) Análisis Organizacional:

Advertimos que la Caja Petrolera de Salud, Oficina Nacional, no cuenta con una Unidad específica que se encargue directamente de la administración y manejo de la correspondencia, documentación y archivo.

h) Análisis Funcional:

Después del análisis de las actividades que desarrollan Asistentes, Secretarías, Mensajeros y el Encargado de Archivo Central de la Caja Petrolera de Salud, se identificó:

- La inexistencia del Manual de Puestos y el Manual de Políticas que permitan a los funcionarios tener una guía para el cumplimiento óptimo de sus actividades.

i) Análisis Procedimental:

Después del levantamiento de datos dentro de las diferentes Direcciones y dependencias de la Caja Petrolera de Salud, se constató la inexistencia de Manual de procedimientos, instrucciones o instructivos que ayuden a determinar tareas y operaciones para que los funcionarios realicen sus actividades adecuadamente y tengan un buen desempeño en las mismas.

j) Análisis de la situación actual de los documentos:

En el levantamiento de datos pudimos constatar que:



- 100% de las secretarias de la Caja Petrolera de Salud guardan los documentos en las mismas oficinas en archivadores de palanca y estos en pequeños estantes o gaveteros, dependiendo el caso, y que en muchas situaciones ha excedido su capacidad, y el 85% dice que el mobiliario de sus oficinas es insuficiente para guardar de manera eficiente los documentos y que la organización de la Unidad de Secretaria General ayudaría a tener los documentos en mejor orden y estado.
- En el caso de las Asistentes de Dirección, todas guardan sus documentos en las mismas oficinas en archivadores de palanca y éstos en estantes más grandes.

En ambos casos, la documentación permanece archivada durante dos años en la oficina de la Asistente y/o Secretaria, después de este tiempo es enviada a la Unidad de Archivo Central. Sin embargo, aquí es donde se vuelve a tropezar con el problema de uniformidad en el formato de archivo de cada Asistente y Secretaria, un porcentaje muy elevado entrega en total desorden su documentación, factor que obliga a tomar un tiempo adicional para el archivo de documentos, sin mencionar la falta mobiliario y un ambiente físico adecuado para esta Unidad.

k) Análisis actual de la clasificación de los documentos

La clasificación de los documentos es realizada de acuerdo con el criterio personal de cada una de las Asistentes y Secretarias de todas las Direcciones y dependencias de la Caja Petrolera de Salud.

La clasificación de documentos en la Unidad de Archivo Central se realiza mediante un formato creado por el Encargado de Archivo y que se asemeja al formato que maneja la Asistente de Dirección de Salud.

l) Análisis actual de la ubicación y custodia de la documentación.

La entrevista realizada nos dio la información de que los documentos son ubicados de la siguiente manera:



- Las Asistentes y Secretarias son responsables de la custodia y ubicación de toda la documentación generada por dos años (desde su recepción y/o emisión).
- El Encargado de Archivo es responsable de la documentación que es entregada por Asistentes y/o Secretarias después de dos años de su emisión y/o recepción. Toda la documentación es ubicada en la Unidad de Archivo Central.

9.4. Cumplimiento Criterios Administrativos.

En nuestro caso específico los criterios que se tomarán en cuenta serán todas las características que coadyuven a mejorar el funcionamiento en la administración de la documentación, correspondencia y archivo y su importancia dentro de la institución.

La recepción de documentos constituye un acto jurídico y administrativo que compromete a la Institución como tal para la realización eficiente de un asunto o asuntos institucionales; además, en la medida en que los documentos son captados, día a día, constituyen la materia prima de la estructura informativa institucional. En este sentido, la recepción de documentos deberá cumplir siempre con tres requisitos:

- Garantizar el control y seguimiento institucional de la documentación recibida y emitida por la dependencia desde el momento de su ingreso y salida.
- Garantizar la entrega expedita y oportuna de la documentación recibida al área correspondiente.
- Garantizar que la documentación recibida sea captada y organizada sistemáticamente, conservándola como antecedente para futuras decisiones y gestiones.

En lo referido al despacho de correspondencia, ya sea que implique la distribución de documentos derivados a otras áreas o que se relacionen con ésta a través de la vía documentaria, constituye un fenómeno básico dentro de la



comunicación y coordinación institucional. Su realización eficiente es, por lo tanto, fundamental para la adecuada culminación de los asuntos relacionados a cada documento.

El correcto despacho de documentos es una importante condición para que la información fluya de forma eficiente e inmediata y permita tomar decisiones en forma oportuna y que efectúen oportuna y completamente la función social que les corresponde, manteniendo un alto sentido de comunicación con la ciudadanía, otras instituciones, regionalmente y entre sus diversas dependencias.

c) Comunicación y coordinación

La falta de comunicación y coordinación entre las personas que tienen relación directa con el manejo de la correspondencia, documentación y archivo, nos llevó a determinar la deficiente administración de los documentos y la falta de organización al momento de cumplir con sus responsabilidades.

Dentro la C.P.S. es imprescindible la comunicación y la coordinación como una actividad administrativa que proporcione información y comprensión necesaria para que los funcionarios desempeñen idealmente sus tareas y actividades.

d) Departamentalización

La departamentalización permitirá a la Unidad de Secretaría General generar una especialización interna lo que facilitará y acelerará el logro de sus objetivos. Este criterio facilita la supervisión del personal que maneja la correspondencia, documentación y archivo, que sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades.

23. HALLAZGOS Y RESULTADOS

Son aquellos aspectos encontrados durante el trabajo de campo y de laboratorio (Levantamiento de datos) en las diferentes Direcciones de la Caja Petrolera de Salud y, que se encuentran reflejados en el presente Diagnóstico de la siguiente manera:



10.1. Hallazgos:

Los hallazgos pueden dividirse en aspectos positivos y negativos:

- **Aspectos Positivos.**

a) Secretarías de la Caja Petrolera de Salud.

- Algunas tienen una manera adecuada de archivo.
- Algunas tienen una manera adecuada en el registro de ingreso y salida de la correspondencia y la documentación. **(ver anexo 2)**
- Prioridad al realizar sus actividades.
- Atención oportuna a su Inmediato Superior, personal de la Dirección y personas ajenas a la institución.
- Orden y precisión en la ubicación de los documentos (En algunos casos).

b) Mensajeros de las Direcciones de la Caja Petrolera de Salud.

- Orden al realizar sus actividades.
- Algunos tienen conocimiento de la ubicación correcta de los documentos.
- Entrega eficiente y oportuna de la correspondencia.

c) Asistentes de las diferentes Direcciones de la Caja Petrolera de Salud.

- Modo adecuado del manejo del cuaderno de registro de la correspondencia y la documentación, aplicable a las demás dependencias. **(ver anexo 2)**
- Modo adecuado del Archivo de la documentación, que puede ser aplicable a las demás dependencias (es el caso específico de la Asistente de la Dirección de Salud, quien archiva la correspondencia bajo las siguientes modalidades: por asunto, cronológica, área geográfica).
- Algunas tienen un formato adecuado en la elaboración de los documentos.
- Bastante experiencia laboral.
- Registro del ingreso y salida de toda la documentación que fluye en las diferentes Direcciones de la Caja Petrolera de Salud.
- Orden al realizar sus actividades.



d) Encargado de Archivo Central

- Conocimiento de las diferentes maneras de archivo.
- Bastante experiencia laboral.
- Adecuado registro de los documentos que ingresan y salen de la Unidad.
- Orden al realizar sus actividades.

- **Aspectos Negativos**

a) Asistentes, Secretarias, Mensajeros y Encargado de Archivo Central

- Sobrecarga de trabajo por la falta de conocimiento de las actividades y responsabilidades en algunas Secretarias y mensajeros.
- Duplicidad de funciones
- Inexistencia de uniformidad en la elaboración de los documentos.
- Inexistencia de uniformidad en la forma de archivo de los documentos.
- Inexistencia de uniformidad del registro de correspondencia y documentación emitida y recibida.
- Las Secretarias utilizan papel membretado para los documentos de circulación interna.
- La mayoría de las Secretarias no cuentan con un Mensajero que les apoye en el desarrollo de sus actividades.
- Algunas personas carecen de los requerimientos técnicos para ocupar el puesto.
- Inexistencia de buena comunicación y coordinación entre el personal que maneja la correspondencia y documentación en la institución.

b) Ambiente Físico.

- Mala distribución de algunos ambientes físicos (oficinas).
- La actual Unidad de Archivo Central carece de mobiliario para poder archivar eficientemente todos los documentos y la correspondencia de toda la institución. Además se pudo constatar de que, aunque esta Unidad ocupa todo el piso 9 del Edificio Petrolero, el ambiente físico no es el adecuado bajo ninguna circunstancia.



c) Aspectos institucionales.

- Inexistencia del Manual de Puestos.
- Inexistencia del Manual de Políticas.
- Inexistencia de una Unidad encargada de la administración de la correspondencia y documentación (Secretaría General).
- Dependencia inadecuada de la Unidad de Archivo. **(ver Anexo 3)**

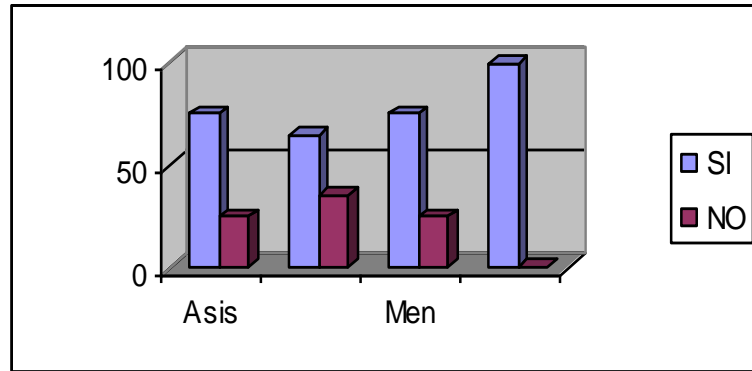
10.2. Resultados.

El resultado obtenido en el análisis realizado es:

- Inexistencia de la Unidad de Secretaría General (actualmente sólo existe un control de la correspondencia emitida, a través de un sello que tiene el término de SGR y numeración correlativa).
- Se evidencia la falta de organización en la administración de la correspondencia, documentación y archivo de las diferentes Direcciones y sus respectivas dependencias; se considera que esta situación se debe a que la coordinación, comunicación entre el personal que maneja la documentación es prácticamente nula y además por la inexistencia de una Unidad específica que se encargue de uniformar el manejo de los documentos y asignar un formato específico para los documentos emitidos por la Institución.

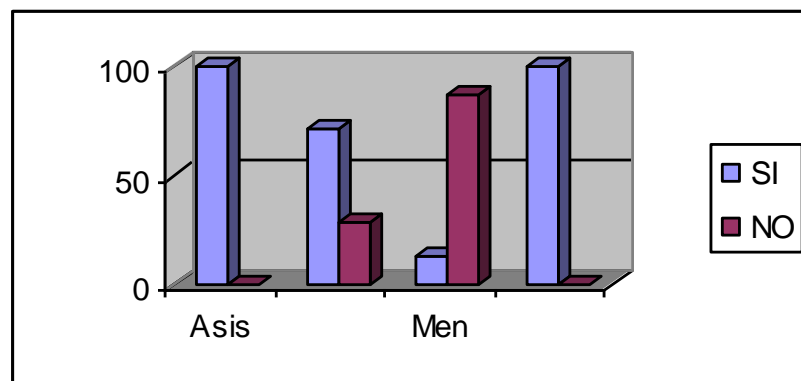
11. ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS.

Los siguientes cuadros son el reflejo de las encuestas realizadas al personal que tiene directa relación con la administración de la correspondencia, documentación y archivo de la Caja Petrolera de Salud: **(Ver Anexo 1)**

CUADRO 1**CONOCE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD**

Fuente: Elaboración propia

El propósito de este cuadro es demostrar el porcentaje de personas entrevistadas, que tienen conocimiento acerca del organigrama de la institución y sobre el nivel de dependencia en el que actualmente se encuentran. El resultado fue el siguiente: Asistentes 75%, Secretarias 64.26%, Mensajeros 75% y Encargado de Archivo 100%, este es el porcentaje de las personas que conocen la actual estructura organizacional de la organización.

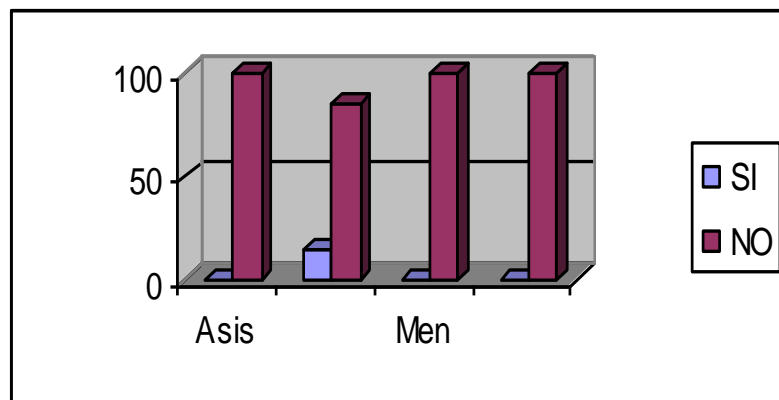
CUADRO 2**CONOCE USTED SUS TAREAS Y RESPONSABILIDADES.**

Fuente: Elaboración propia

Con esta pregunta reflejamos el porcentaje de las personas entrevistadas que tienen una clara información acerca de la actividades que deben desarrollar, el resultado fue el siguiente: Asistentes 100%, Secretarias 71.4%, Mensajeros 12.5% y Encargado de Archivo 100% conocen con exactitud las tareas y responsabilidades que deben cumplir

CUADRO 3

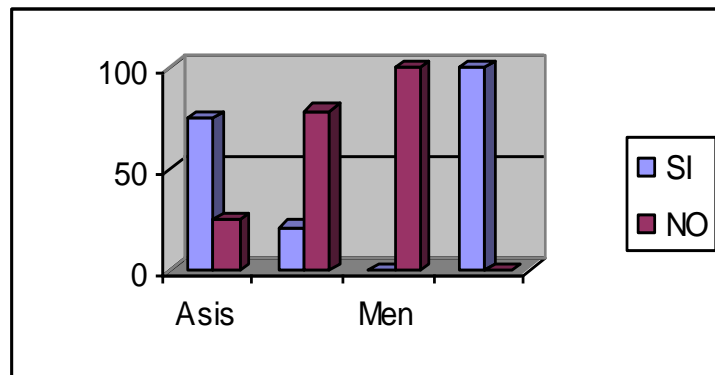
EXISTE ALGÚN DOCUMENTO DONDE SE REFLEJE LAS TAREAS Y LAS ACTIVIDADES QUE DEBE REALIZAR



Fuente: Elaboración propia

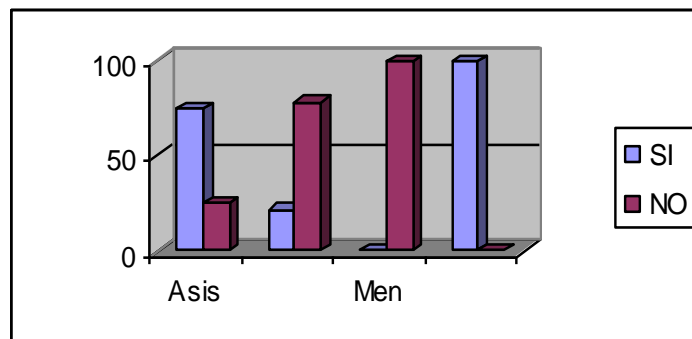
El propósito de esta pregunta se basó principalmente en averiguar si el personal entrevistado contaba con algún manual, instructivo o algún otro documento que especifique las actividades y responsabilidades que debe cumplir.

El resultado fue el siguiente: Asistentes 100%, Secretarias 85.72%, Mensajeros 100% y Encargado de Archivo 100% indican que no cuentan con ningún tipo de documento donde se especifiquen sus tareas y/o responsabilidades. Sólo el 14.28 % de las Secretarias indica que se les entregó una carta donde de forma general se les explicaba las tareas que debían ser realizadas en el desarrollo de sus actividades

CUADRO 4**CONOCE USTED EL CONTENIDO Y OBJETIVOS DEL MANUAL DE POLÍTICAS**

Fuente: Elaboración propia

Con esta pregunta se obtuvo información sobre si las personas entrevistadas conocían; por su experiencia laboral un Manual de Políticas, el resultado fue el siguiente: Asistentes 75%, Secretarias 21.42%, Mensajeros 0% y Encargado de Archivo 100%, es el porcentaje de personas que conocen el mencionado Manual.

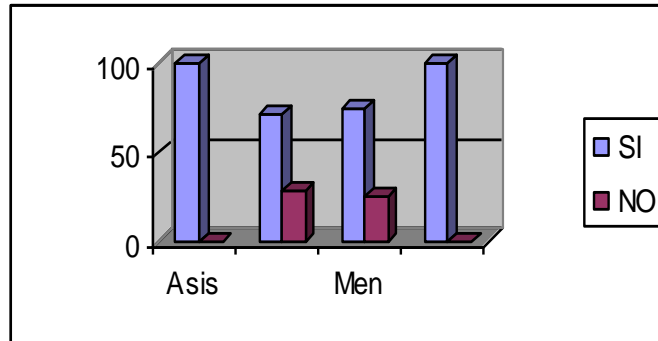
CUADRO 5**CONOCEN USTED EL CONTENIDO Y OBJETIVOS DEL MANUAL DE PUESTOS**

Fuente: Elaboración Propia.

Con esta pregunta se obtuvo información sobre si las personas entrevistadas conocían; por su experiencia laboral un Manual de Puestos, el resultado fue el siguiente: Asistentes 75%, Secretarias 21.42%, Mensajeros 0% y Encargado de Archivo 100%, es el porcentaje de personas que conocen el mencionado Manual. El resto indica que en ningún momento trabajaron de acuerdo a las especificaciones contenidas en este tipo de documento.

CUADRO 6

CONSIDERAN QUE EL MANUAL DE POLÍTICAS Y EL MANUAL DE PUESTOS SON NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES.

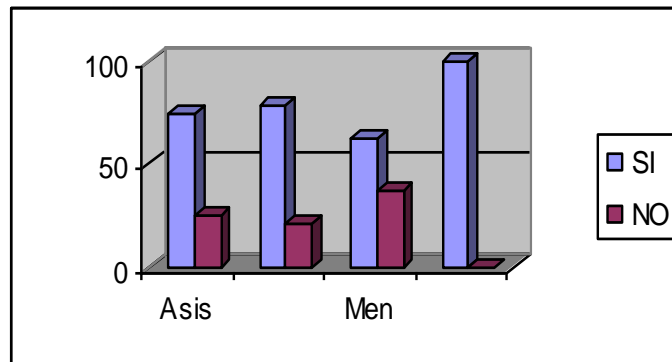


Fuente: Elaboración propia

Según la opinión del personal entrevistado tenemos lo siguiente: Asistentes 100%, Secretarias 71.4%, Mensajeros 75% y Encargado de Archivo 100% consideran que la elaboración de estos manuales es importante para el cumplimiento eficiente de todas sus tareas y responsabilidades.

CUADRO 7

CONSIDERA QUE TENER UNA UNIDAD QUE ADMINISTRE LA CORRESPONDENCIA, DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO ES IMPORTANTE



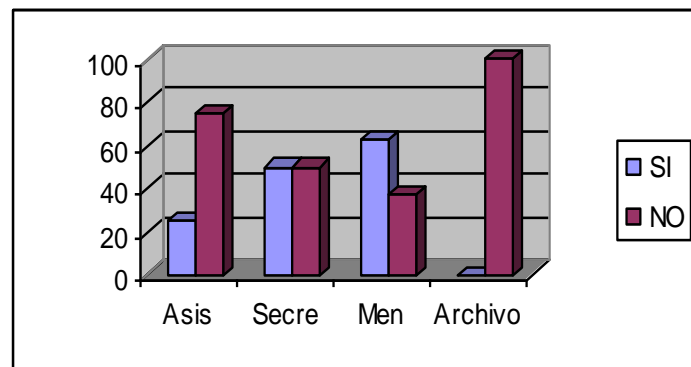
Fuente: Elaboración propia.

Este cuadro nos refleja que las personas entrevistadas asumen que el grado de organización que tienen no alcanza a cubrir eficientemente el manejo de la correspondencia y la documentación, razón por la cual consideran necesaria la organización de una unidad específica para este fin.

Los resultados fueron los siguientes: Asistentes 75%, Secretarias 78.58%, Mensajeros 62.5% y Encargado de Archivo 100% consideran que es necesaria la organización de la Unidad de Secretaría General.

CUADRO 8

SEGÚN SU OPINIÓN CONSIDERA QUE LA UNIDAD DE ARCHIVO ESTA BIEN UBICADA EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (Nivel de dependencia)



Fuente: Elaboración Propia

El propósito de esta pregunta fue la de conocer la opinión del personal entrevistado acerca de la ubicación actual dentro de la estructura organizacional de la Unidad de Archivo Central, la misma que en la actualidad depende de la Dirección Administrativa Financiera.

El resultado fue el siguiente: Asistentes 75%, Secretarias 50%, Mensajeros 37.5% y Encargado de Archivo 100% conocen la ubicación de esta Unidad dentro del organigrama y consideran que su ubicación no es la indicada debido a que dificulta el desarrollo de sus actividades.

12. SOLUCIONES INMEDIATAS.

Al realizar el análisis administrativo dentro de las Direcciones y dependencias de la Caja Petrolera de Salud se identificaron varios problemas reflejados en los hallazgos y que en algunos casos requieren soluciones inmediatas.



Los problemas significativos que se pudieron observar son la falta de coordinación y comunicación de:

- Todas las Asistentes, Secretarias y Encargado de Archivo en las diferentes Direcciones sobre:

La modalidad de archivo.

El estilo en la elaboración de cada documento.

El formato de registro de correspondencia emitida y recibida.

Por lo anteriormente mencionado sugerimos las siguientes soluciones inmediatas:

- **Uniformar** el formato de elaboración de cada documento y la modalidad de archivo teniendo como base inicial el trabajo de las Asistentes de cada Dirección, y el formato que utiliza el RCP. **(ver Anexo 4)**
- **Uniformar** la manera de archivo teniendo como base el formato del Encargado de Archivo.
- **Uniformar** el formato de registro de correspondencia emitida y recibida, teniendo también como base el formato que utilizan las Asistentes.
- **Elaborar** un documento donde se aclaren las actividades y responsabilidades que deben cumplir Asistentes, Secretarias, Mensajeros y Encargado de Archivo hasta que se cuente con los distintos Manuales.
- **Concentrar** todos los documentos emitidos y/o recibidos bajo la responsabilidad de las Asistentes de cada Dirección para un mejor control.

13. CONCLUSIONES, SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES.

13.1. Conclusiones.

- Inexistencia de una Unidad encargada de la administración de la correspondencia, documentación y archivo, tanto interna como externa.
- Inexistencia de un sistema adecuado para la administración de la correspondencia, documentación y archivo.
- Inexistencia de los Manuales para Secretaría, Mensajería y Archivo, donde se especifiquen la forma de recepción, registro, despacho y archivo de la documentación y correspondencia.
- Inadecuado control y seguimiento del destino de los documentos.



- Distribución física de oficinas inadecuada, en relación con las oficinas de Secretarías respecto de su Inmediato Superior (no en todos los casos), lo que dificulta el desempeño de las actividades de algunas de las personas entrevistadas.
- Mala organización en los archivos de algunas de las Secretarías, lo cual causa pérdida de los documentos y dificulta la ubicación de los mismos.
- Uso de lugares inapropiados para archivar documentos, debido a la falta de espacio y mobiliario en las oficinas de algunas Secretarías.
- Mala ubicación de la Unidad de Archivo Central en la estructura organizacional
- Se evidencia que las Asistentes de las diferentes Direcciones utilizan un formato adecuado para el registro de la correspondencia y documentación.
- Las Asistentes de cada Dirección tienen un adecuado formato de archivo, en relación con las Secretarías de las diferentes dependencias.
- Falta de comunicación y coordinación entre el personal entrevistado.

13.2.Sugerencias

- Elaborar un documento que norme el formato de elaboración de documentos.
- Uniformar un método de archivo universal de toda la documentación en cada una de las Direcciones y dependencias de la institución.
- Centralizar la emisión y recepción de todos los documentos, mediante las Asistentes de Dirección, con el fin de uniformar algunos aspectos relativos a elaboración de documentos, registro y archivo de la correspondencia.
- Revisar la distribución física de oficinas para facilitar, en algunos casos, el trabajo entre Secretarías e Inmediato Superior.
- Se sugiere trabajar en red para que las Asistentes y Secretarías realicen sus actividades de manera eficiente y disminuir los gastos de materiales de oficina y tiempos de operación.



13.3. Recomendaciones

Tenemos las siguientes recomendaciones:

- Organizar la Unidad de Secretaría General para mejorar la administración de la correspondencia documentación y archivo con la finalidad de facilitar y agilizar el flujo de la información.
- Se recomienda la elaboración de los diferentes manuales, o en su defecto, una guía donde se detallen las funciones de Secretaría y Mensajería.
- Uniformar la elaboración de documentos, registro y archivo de los mismos, para lo cual se procederá a la elaboración de los Manual de políticas.
- Se recomienda a las Asistentes y Secretarias de las diferentes Direcciones de la Caja Petrolera de Salud elaborar los documentos internos en papel sin membrete y los documentos externos en papel membretado para la respectiva identificación de la institución.
- Uniformar el formato de registro de correspondencia emitida y recibida. **(ver anexo 4)**
- Definir y uniformar la manera de Archivo de los documentos en toda la Institución.
- Distribuir la carga de trabajo que tienen algunas Secretarias para evitar conflictos dentro la Dirección que se encuentren.



PROPUESTA

7. INTRODUCCIÓN.

Después de analizar el diagnóstico elaborado con base en los datos recolectados a través de las entrevistas personalizadas; se puede decir que, la Caja Petrolera de Salud, Oficina Nacional, tiene la necesidad de organizar una unidad específica que se encargue del manejo de la correspondencia y documentación. Por tanto la propuesta proporcionará los medios administrativos gerenciales que sean necesarios para una eficiente administración de lo anteriormente mencionado.

8. OBJETIVO.

La presente propuesta fue elaborada con los siguientes objetivos:

8.1. Objetivo General.

Organizar la Unidad de Secretaría General (**Ver Anexo 5**) y diseñar un Sistema de Administración de la Correspondencia, Documentación y Archivo (**ver anexo 6**), mediante la elaboración de:

- Manual de Políticas.
- Manual de Puestos.

Documentos que respaldarán a la unidad y al sistema.

8.2. Objetivos Específicos.

- Justificar la estructura organizacional, de acuerdo con la necesidad anteriormente mencionada.
- Elaborar un esquema y el contenido de los Manuales.
- Implantación de los Manuales Administrativos.

9. ÁREA DE ESTUDIO.

- Se organizará una oficina de Secretaría General, ubicada en el primero o segundo piso del Edificio Petrolero, de modo que permita un fácil acceso, tanto para el personal, como para las personas ajenas a la institución.



- Esta oficina deberá contar con todo el mobiliario y ambientes necesarios para el desarrollo óptimo de sus actividades.
- La oficina de Secretaría General contará con los siguientes puestos:
 - Una Secretaria General
 - Una Secretaria
 - Una Recepcionista.
 - Un Bibliotecario – Archivista
 - Un mensajero - Reproductor de Documentos.

Esta oficina dependerá de la Dirección Ejecutiva. **(ver anexo 5)**

9.1. Aspecto Organizacional.

9.1.1. Análisis Organizacional.

El análisis organizacional permitió analizar si la estructura organizacional ha constituido un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos propuestos por la institución.

Este análisis dio como resultado la necesidad de crear la Unidad de Secretaría General, reubicar dentro de la estructura organizacional a la Unidad de Archivo Central, rediseñar los procesos en el manejo de la correspondencia, redefinir los canales y medios de comunicación interna.

9.1.2. Diseño Organizacional.

El diseño organizacional es el proceso mediante el cual se ajustará la estructura organizacional de la Caja Petrolera de Salud, en base a los resultados obtenidos en el diagnóstico.

c) Estructura Organizacional.

En la actualidad la Unidad de Archivo Central depende de la Dirección Administrativa Financiera, observación que fue identificada durante el diagnóstico organizacional y que permitió sugerir una nueva ubicación dentro de la estructura



organizacional. Así mismo, se constató la inexistencia de la Unidad de Secretaría General en la actual estructura organizacional.

De lo anteriormente mencionado se el equipo de trabajo ha propuesto la creación de la Unidad de Secretaría General, la misma que estará bajo la dependencia de Dirección Ejecutiva y que la Unidad de Archivo Central pase a depender de Secretaría General en la nueva estructura organizacional.

d) Canales y Medios de Comunicación.

Del diagnóstico realizado en la estructura organizacional de la Caja Petrolera de Salud, se ha podido establecer que el tipo de comunicación existente es ascendente (Informativa) y descendente (instructiva). Por tanto, la comunicación es de carácter formal, recíproca y es utilizada permanentemente.

- *Comunicación Ascendente.*

La comunicación ascendente se caracteriza porque la información verbal o escrita fluye de los niveles inferiores hacia los superiores de la estructura organizacional, siguiendo el conducto regular.

En la Caja Petrolera de Salud la comunicación ascendente tiene el propósito de que los Directores de las diferentes Direcciones conozcan el desempeño del trabajo realizado por el personal de niveles inferiores. Este tipo de comunicación es efectuado a través de: Notas, Informes, Solicitudes (formal) y de manera verbal (Informal).

- *Comunicación Descendente.*

Este tipo de comunicación consiste en que la información fluye de los niveles superiores de la estructura organizacional hacia los niveles inferiores siguiendo el orden de jerarquía y el conducto regular.

La comunicación en la Caja Petrolera de Salud, será descendente, cuando las instrucciones y la información en general se originen en el nivel ejecutivo y lleguen hasta la última instancia organizacional inferior sin omitir niveles intermedios.



Los canales de comunicación indicarán el flujo normal que debe seguir la información. Este tipo de comunicación es efectuado a través de: Instructivos, Memorándums, Circulares, Resoluciones, Notas (formal) y de manera verbal (Informal).

9.2. Aspecto Funcional.

Consiste en la elaboración de los instrumentos administrativos que coadyuvarán a la centralización y regularización del flujo de la información y a una mejor administración de la correspondencia, documentación y archivo de la institución.

10. CRITERIOS PARA EL MANEJO DE LA DOCUMENTACIÓN DENTRO DE LA UNIDAD DE SECRETARÍA GENERAL.

10.1. Criterio estético.

La documentación deberá estar elaborada y archivada en orden, observando las normas de preservación, conservación y limpieza, como se establece en el Manual de Políticas propuesto en el presente Trabajo Dirigido.

10.2. Criterio funcional

La documentación deberá estar al alcance de quien la solicite siempre y cuando así lo disponga Secretaría General, se uniformará el formato de Archivo para facilitar la identificación y ubicación de los documentos entre Secretarias y Asistentes, el formato que podría utilizarse sería el del Encargado de Archivo.

11. DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA UNIDAD DE SECRETARÍA GENERAL.

A continuación desarrollaremos los instrumentos administrativos que fueron elaborados para el funcionamiento de la Unidad de Secretaría General.



11.1. MANUAL DE POLÍTICAS PARA LA UNIDAD DE SECRETARÍA GENERAL.

El Manual de Políticas fue elaborado de acuerdo con las necesidades y exigencias de esta Unidad para que la persona encargada tenga conocimiento sobre las políticas y realice un manejo eficiente de la documentación a su cargo.

11.1.1. Objetivo General.

Brindar a la Unidad de Secretaría General, parámetros de trabajo, como apoyo eficiente y oportuno en el manejo, conservación y flujo de los documentos.

11.1.2. Objetivos Específicos.

- Adecuar los procesos relacionados a los cambios organizacionales en base a las exigencias y necesidades de la Unidad organizada.
- Realizar un seguimiento del sistema de administración de la correspondencia, documentación y archivo.
- Establecer procesos del manejo y flujo de la documentación.
- Facilitar a todos los funcionarios el acceso oportuno a la documentación.
- Conservar y ordenar de forma eficiente los documentos de todas las dependencias de la Caja Petrolera de Salud, Oficina Nacional.

11.2. MANUAL DE PUESTOS PARA LA UNIDAD DE SECRETARÍA GENERAL.

Este manual pretende normar el trabajo desempeñado y proporcionar a los funcionarios de la Unidad de Secretaría General las atribuciones y responsabilidades específicas que deben desempeñar en todo momento, tomando en cuenta que cada una de las actividades que desarrollarán tiene mucha importancia para optimizar la administración de la correspondencia, documentación y archivo dentro de la Institución.

5.2.1. Objetivo General.

Informar al personal responsable de la Unidad de Secretaría General sobre las responsabilidades y atribuciones específicas que deben cumplir.



12. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS.

Los Manuales propuestos para la Unidad de Secretaría General, deben modificarse de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando para optimizar el trabajo a desarrollarse en la misma.



IMPLANTACIÓN

La implantación de la organización de la Unidad de Secretaría General establece procesos para una nueva estructura organizacional de la Caja Petrolera de Salud en base a los problemas establecidos en el diagnóstico y en aplicación a Normas Básicas del SOA.

1. PLAN DE IMPLANTACION.

Gracias a los instrumentos administrativos elaborados, Manual de Políticas, Manual de Puestos para la Unidad de Secretaría General en la Caja Petrolera de Salud, se establecerá una información y orientación para los funcionarios de dicha Unidad y una guía de trabajo para las Asistentes de Dirección, las Secretarias y Mensajeros de Departamentos.

Por lo que esta implantación debe lograr un trabajo participativo de todos los involucrados con el manejo de correspondencia, documentación y archivo, donde cada uno se comprometa al desarrollo y aplicación de los manuales diseñados para ese fin.

2. DESARROLLO DE LA IMPLANTACIÓN.

- **Aprobación de los manuales.-** Estos deben ser aprobados por la Dirección Ejecutiva (MAE) válidos mediante Resolución Administrativa
- **Responsable de la implantación.-** El responsable de esta implantación será el Encargado de la Unidad de Secretaría General previos informes al Director Ejecutivo
- **Difusión de los Manuales.-** Mediante una circular se dará a conocer la vigencia e implantación de los manuales a los Jefes de cada Dirección, Departamento, Unidad y personal operativo.
- **Orientación y capacitación.-** Se establecerá mediante programas cursos de capacitación y orientación para el personal de la Unidad de Secretaría General, a la vez se prepararan reuniones con todas las personas involucradas en el manejo de la correspondencia, documentación y archivo para un intercambio de ideas en mejora a la Unidad de Secretaría General



- **Implementación.-** Se realizará un instructivo para el personal involucrado en la implantación, que contenga la fecha de dicha implantación
- **Seguimiento.-** Se establecerá evaluaciones y controles periódicos para ajustes a las actividades que se esta desarrollando
- **Tiempo de implantación.-** El tiempo será gradual de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando en la unidad.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación detallamos las conclusiones y recomendaciones finales del trabajo.

1. CONCLUSIONES.

- Inexistencia de la Unidad de Secretaría General y mala ubicación de la Unidad de Archivo Central dentro de la Estructura Organizacional.
- Necesidad de organizar la Unidad de Secretaría General en la Caja Petrolera de Salud y la proposición de una nueva estructura organizacional.
- Diseño del Manual de Puestos para la organización de dicha Unidad.
- Diseño del Manual de Políticas para coadyuvar a mejorar la administración de la correspondencia dentro de la institución.
- Estos instrumentos administrativos servirán como fuente de consulta frecuente para el personal que intervendrá en dicha Unidad, con el objeto de ayudar a realizar sus tareas con eficiencia, uniformidad y trabajar con responsabilidad.

2. RECOMENDACIONES.

- Aplicar y utilizar los Manuales Administrativos elaborados, para que éstos contribuyan a mejorar las actividades y aclarar las responsabilidades de las personas involucradas.
- Realizar la revisión y actualización permanente de los instrumentos administrativos elaborados para cumplir con los objetivos de la unidad.
- Todo el personal que tiene contacto directo con el manejo de la correspondencia, documentación y archivo trabaje de acuerdo a los parámetros indicados dentro de los manuales para recepcionar, elaborar, archivar todos los documentos emergentes de las actividades diarias de la Caja Petrolera de Salud (CPS).
- Cumplir con todo el proceso de implantación de los instrumentos administrativos.
- Predisposición al cambio.




MANUAL DE POLÍTICAS	Página N° 1	
	Código:	
ASPECTOS GENERALES		
<p>El Director Ejecutivo de la Caja Petrolera de Salud establece la presente Política, que orientará la centralización de la administración de documentos y correspondencia, en Secretaría General.</p> <p>El proceso de administración de la documentación y la correspondencia, contemplará:</p> <ol style="list-style-type: none">1. La Identificación y clasificación.2. La recepción o emisión.3. El registro.4. El formato y estilo.5. La distribución o despacho.6. El seguimiento.7. El archivo y custodia. <p>Secretaría General, será la única autorizada para efectuar la identificación y clasificación de la documentación y la correspondencia, así como la definición del formato y estilo, en coordinación con Organización, Métodos, Sistemas y Control de Gestión.</p> <p>Para facilitar la distribución de la documentación se establecerá una nomenclatura organizacional mediante sigla y código, que identificará a cada unidad interna en la Caja Petrolera de Salud. La actualización de esta nomenclatura organizacional, estará a cargo de Secretaría General.</p> <p>La Unidad de Secretaría General será responsable del cumplimiento de la presente Política.</p>		



MANUAL DE POLÍTICAS	Página N° 2	
	Código:	
IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE DOCUMENTOS Y CORRESPONDENCIA		
<p>El Director Ejecutivo de la Caja Petrolera de Salud establece la presente Política, que orientará la identificación y clasificación de Documentos y Correspondencia. La Caja Petrolera de Salud buscará la clasificación más adecuada para los documentos y la correspondencia.</p>		
<p>A. Definición</p>		
<p>1. Documento:</p>		
<p>Será el término genérico que identificará todos los elementos, medios e instrumentos que permitan almacenar y contener, transmitir y comunicar datos y/o información. Se identifican los siguientes tipos de documentos:</p>		
<p>a) <u>Legales</u>, Serán aquellos que transmitirán disposiciones gubernamentales legales. Leyes, Decretos Supremos, Resoluciones Ministeriales, otros.</p>		
<p>b) <u>Normativos y de Dirección</u>, Serán aquellos que transmitirán disposiciones internas de estricto cumplimiento: Estatutos, Reglamentos, Resoluciones de Directorio, otros.</p>		
<p>c) <u>Técnico Especializado / Administrativos</u>. Serán aquellos que transmitirán disposiciones internas de carácter específico: área de salud, área de seguros, área administrativa, Manuales y otros.</p>		
<p>d) <u>Operativos y de Coordinación</u>. Serán aquellos que transmitirán disposiciones internas concretas, destinadas al cumplimiento de actividades y/o tareas. Orden de Servicio, Memorándum, Informes, otros.</p>		
<p>Correspondencia. Serán aquellos escritos que transmitirán datos e información de relacionamiento, tanto externo como interno, cartas, oficios, fax, otros.</p>		



MANUAL DE POLÍTICAS	Página N° 3	
	Código:	

B. Informativos y de orientación. Serán aquellos destinados a divulgar datos e información únicamente para conocimiento general: Circulares, avisos, otros.

C. De consulta y estudio. Serán aquellos que entregan datos e información histórica como: estudios, trabajos, tratados, libros, revistas, folletos, otros.

D. Clasificación de los Documentos.

Los Documentos tendrán la siguiente clasificación:

1. Por su procedencia

a) Externos.

Aquellos que se originan fuera de la Caja Petrolera de Salud. Puede ser:

- Locales
- Departamentales
- Del Interior
- Del Exterior

b) Internos.

Aquellos que se originan en las distintas unidades internas de la Caja Petrolera de Salud.

Pueden ser

- Locales
- Departamentales
- Del Interior


2. Por su regularidad de emisión.

a) Rutinarios.


Aquellos que se emiten permanentemente. Pueden ser:

- Memorándums
- Comunicaciones Internas



MANUAL DE POLÍTICAS	Página N° 4	
	Código:	
<ul style="list-style-type: none">• Cartas• Órdenes de Servicio• Historias Clínicas• Recetas, otros. <p>b) <u>Periódicos.</u></p> <p>Aquellos que se emiten cada determinado tiempo. Pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none">• Diarios• Semanales• Quincenales• Mensuales• Bimestrales• Trimestrales• Semestrales• Anuales <p>c) <u>Eventuales.</u></p> <p>Aquellos que se emiten en ocasiones específicas y/o especiales:</p> <ul style="list-style-type: none">• Informe de Viaje, otros.• Relación de actividades en eventos de capacitación, actualización, adiestramiento, otros. <p>d) <u>Excepcionales.</u></p> <p>Aquellos que se emiten a solicitud expresa del Superior Inmediato o Autoridad competente</p>		



MANUAL DE POLÍTICAS	Página N° 5	
	Código:	

3. Por su origen.

a) Particulares.

- Aquellos que proceden de personas particulares pero, con asuntos oficiales.

b) Institucionales.

- Aquellos que proceden de todo tipo de organizaciones como: colegios, Institutos, Sindicatos, Federaciones, Clubes, ONG's, otros.

c) Gubernamentales.

- Aquellos que proceden de instituciones dependientes del gobierno central, departamental o local.

d) Comerciales

- Aquellos que proceden de instituciones vinculadas al comercio, la banca y/o la industria.

e) Proveedores.

- Aquellos que proceden de proveedores de materiales y/o servicios.

4. Por el sistema de generación

a) Manuales.

- Aquellos que se producen en forma manuscrita.


b) Mecánicos.

- Aquellos que se producen o generan a máquina de escribir eléctrica o dispositivos mecánicos eléctricos o manuales.

c) Automáticos.

Aquellos que se producen o generan en dispositivos electrónicos o computarizados



MANUAL DE POLÍTICAS	Página N° 6	
	Código:	
<p>Las características específicas de cada clase, no son excluyentes. Un documento podrá ser considerado por su procedencia y al mismo tiempo por su regularidad de emisión y/o por su origen. De esta manera, se determinará el grado de importancia que tiene cada documento y correspondencia.</p> <p>La Unidad de Secretaría General, será responsable del cumplimiento de la presente Política.</p>		




MANUAL DE POLÍTICAS	Página N° 7	
	Código:	
RESOLUCIÓN DE DIRECTORIO		
<p>El Director Ejecutivo de la Caja Petrolera de Salud establece la presente política, que orientará la emisión de la Resolución de Directorio.</p> <p>La Resolución de Directorio será un documento normativo, destinado a:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Dictar y aprobar políticas.2. Fallar en una determinada situación.3. Resolver una situación conflictiva. <p>Será un instrumento de competencia del Directorio de la Institución y será difundida por el Director Ejecutivo de la Caja Petrolera de Salud. Para que tenga la validez correspondiente deberá estar firmada por todos los miembros del Directorio.</p> <p>La Resolución de Directorio será distribuida a través de Secretaría General, para conocimiento de los Directores de área, Jefes de Departamento, Administraciones Regionales, zonales.</p> <p>El documento original de la Resolución de Directorio será archivado en Secretaría General, junto al Acta de Reunión de Directorio. De manera periódica, se procederá al empastado de las Resoluciones de Directorio.</p> <p>La Resolución de Directorio tendrá carácter de cumplimiento obligatorio en todas las dependencias de la Caja Petrolera de Salud.</p> <p>La Unidad de Secretaría General será responsable del cumplimiento de la presente política.</p>		




MANUAL DE POLÍTICAS	Página N° 8	
	Código:	
POLÍTICA		
<p>El Director Ejecutivo de la Caja Petrolera de Salud establece la presente Política que orientará la redacción, elaboración, aprobación, aplicación y vigencia del documento administrativo denominado Política.</p> <p>La Política será el documento de comunicación que establecerá y orientará los métodos para la ejecución de Procedimientos, en todos los niveles funcionales y operacionales de la Caja Petrolera de Salud, con carácter de regla de conducta o pauta.</p> <p>La política será un documento utilizado exclusivamente por Dirección Ejecutiva.</p> <p>Cualquier Unidad Interna de la Caja Petrolera de Salud podrá sugerir por necesidad la aprobación de una política, debiendo seguir para ello, los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Tomará contacto con Organización, Métodos y Sistemas.2. Previa la elaboración de una política, se consultará aquellas políticas que están en vigencia y que guardan relación con el asunto o asuntos afines, a fin de evitar incoherencias o repeticiones innecesarias.3. Se consolidarán en una sola política, los aspectos contenidos en la Política vigente y los que se están complementando.4. Una vez elaborada la Política (en borrador) se pasará a conocimiento de la Dirección de cada área, para que dé su parecer respecto a las ventajas, desventajas e implicaciones internas y externas.		




MANUAL DE POLÍTICAS	Página N° 9	
	Código:	
<p>5. El Director de Área consultará con los otros Directores de Área y personeros vinculados al asunto, con el fin de obtener sus puntos de vista y consignarlos en la Política que se propone.</p> <p>6. Las observaciones y puntos de vista, sobre la política, deberán efectuarse en el mismo borrador, sin necesidad de elaborar informes específicos.</p> <p>7. Una vez considerada la política y después de haber alcanzado consenso y visto bueno de la Dirección de Área, se procederá a la elaboración del procedimiento, cuando sea el caso.</p> <p>8. La propuesta oficial de la Política, se someterá a consideración de la Dirección Ejecutiva.</p> <p>9. La aprobación de la política, será responsabilidad de los miembros del Directorio de la Caja Petrolera de Salud.</p> <p>10. La distribución de la Política aprobada, se efectuará a través de la Unidad de Secretaría General por medio de una Circular dirigida al personal (unidades internas) que tengan Manuales en su poder, quienes deberán firmar la conformidad de recepción.</p> <p>La Unidad de Secretaria General, será responsable por el cumplimiento de la presente política.</p>		



MANUAL DE POLÍTICAS	Página N° 10	
	Código:	
COMUNICACIÓN INTERNA		
<p>El Director Ejecutivo de la Caja Petrolera de Salud establece la presente Política, que orientará la emisión del documento administrativo denominado Comunicación Interna, como documento de correspondencia que circulará dentro de la Institución.</p> <p>La Comunicación Interna será un documento de correspondencia interna de carácter formal. Establecerá el intercambio de temas entre Unidades Internas para:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Tratar asuntos relativos a la transmisión de órdenes o instrucciones.2. Solicitud de acciones o servicios internos.3. Transmisión de datos e informaciones que tengan importancia y que necesiten su registro. <p>Será un documento de uso general e irrestricto en toda la Organización y reemplazará el empleo de papel membretado (carta u oficio) de la Caja Petrolera de Salud.</p> <p>Una copia de toda Comunicación Interna emitida será archivada por la unidad interna de origen. A final de gestión deberá ser remitida necesaria y obligatoriamente a Secretaría General.</p> <p>Las Comunicaciones Internas no seguirán los canales regulares necesariamente, Sin embargo, obligatoriamente y en la misma fecha una copia de la Comunicación Interna deberá ser entregada al Superior Inmediato.</p> <p>La Secretaria General será responsable por el cumplimiento de la presente Política.</p>		



MANUAL DE POLÍTICAS	Página N° 11	
	Código:	
CIRCULAR		
<p>El Director Ejecutivo de la Caja Petrolera de Salud establece la presente Política, que orientará la emisión del documento administrativo denominado Circular.</p> <p>Será un documento de competencia de las Direcciones de Área, Jefes de Departamento,</p> <p>La Circular será un documento de comunicación destinada a proporcionar:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Recomendaciones.2. Instrucciones.3. Avisos de interés general.4. Modificaciones de horario, de manera eventual.5. Asistencia a actos cívicos y culturales. <p>La redacción de la Circular podrá efectuarse en cualquier unidad interna; sin embargo, será aprobada únicamente en las Direcciones de Área.</p> <p>La distribución de la Circular estará acorde a su ámbito de alcance y la realizará la unidad interna emisora. Una copia de toda Circular emitida, necesaria y obligatoriamente será entregada a Secretaría General, de manera inmediata a su aprobación y firma.</p> <p>Será responsabilidad del Encargado de Secretaría General, colocar una copia de la Circular en vitrinas u otros medios de difusión general. En las Administraciones Regionales y centros básicos de salud la colocación de la Circular, en lugar visible, será responsabilidad del Encargado de Recursos Humanos.</p>		




MANUAL DE POLÍTICAS	Página N° 12	
	Código:	
<p>En el caso de Circulares a nivel nacional, será responsabilidad de Secretaría General, enviar la Circular a todas las oficinas, mediante “Fax” u otros medios ágiles.</p> <p>La Secretaria General será responsable por el cumplimiento de la presente Política.</p>		




MANUAL DE POLÍTICAS	Página N° 13	
	Código:	
ORDEN DE SERVICIO		
<p>El Director Ejecutivo de la Caja Petrolera de Salud establece la presente Política, que orientará la redacción, elaboración, aprobación, aplicación y vigencia del documento administrativo denominado Orden de Servicio.</p> <p>La Orden de Servicio será un documento de Comunicación, que se destinará a formalizar las medidas internas de carácter técnico - administrativo, necesarias al desarrollo de los servicios relacionados con cada Dirección de Área. Administraciones Regionales.</p> <p>La Orden de Servicio es un documento de competencia de Dirección Ejecutiva, Jefaturas de Área, Administraciones Regionales.</p> <p>La Orden de Servicio podrá redactarse en cualquier unidad interna; sin embargo, sólo se aprobará en Dirección Ejecutiva, Jefatura de Departamento.</p> <p>La distribución de la Orden de Servicio estará acorde con su ámbito de alcance y la realizará cada Dirección emisora.</p> <p>Una copia de toda Orden de Servicio emitida, necesaria y obligatoriamente será entregada a Secretaría General, de manera inmediata a su emisión.</p> <p>El Director de Área, Jefe de Departamento que origina la Orden de Servicio, será responsable por el cumplimiento de la presente Política, en el ámbito de su competencia.</p>		




MANUAL DE POLÍTICAS	Página N° 14	
	Código:	
MEMORÁNDUM		
<p>El Director Ejecutivo de la Caja Petrolera de Salud establece la presente Política, que orientará la emisión del documento administrativo denominado Memorándum.</p> <p>El Memorándum será un documento de correspondencia interna, destinado a la emisión de instrucciones específicas y personales.</p> <p>El Memorándum será un instrumento de competencia y uso exclusivo de la unidad interna de Recursos Humanos.</p> <p>El Memorándum de Designación, Nombramiento, Ratificación y Retiro deberá ser firmado, necesaria y obligatoriamente por el Director Ejecutivo de la Institución.</p> <p>Una copia del Memorándum emitido, obligatoriamente será archivada en la Carpeta (file) del funcionario de la Caja Petrolera de Salud, al cual está dirigido.</p> <p>La emisión del Memorándum tendrá carácter confidencial y la entrega al destinatario deberá efectuarse en sobre cerrado.</p> <p>La Secretaria General y los encargados de Recursos Humanos, serán responsables por el cumplimiento de la presente Política.</p>		



MANUAL DE POLÍTICAS	Página N° 15	
	Código:	
INFORME		
<p>El Director Ejecutivo de la Caja Petrolera de Salud establece la presente Política, que orientará la emisión del documento administrativo denominado Informe.</p> <p>El Informe será un documento de correspondencia interna, caracterizado porque:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Se dirige de subordinado a superior.2. Es el registro de datos, reseñas, acciones o sucesos en una determinada Unidad Interna.3. Debe contar necesariamente con conclusiones, sugerencias y recomendaciones <p>El Informe será un instrumento de competencia de todas las unidades operativas, secciones, divisiones, departamento y direcciones de área, involucrados en una actividad que requiera de una exposición formal escrita.</p> <p>Los anexos del informe solo acompañarán al original, destinado al superior inmediato.</p> <p>El Informe tendrá, obligatoriamente, las siguientes partes:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Destino2. Texto Principal.3. Conclusiones y Recomendaciones.4. Anexos.		




MANUAL DE POLÍTICAS	Página N° 16	
	Código:	
<p>Toda copia de informe emitido, será remitida, necesaria y obligatoriamente a Secretaría General para su respectivo registro y archivo.</p> <p>Para la elaboración de los Informes, se empleará el formulario Comunicación Interna.</p> <p>La Dirección de cada Área donde se origina el Informe, será responsable por el cumplimiento de la presente Política, en el ámbito de su competencia.</p>		




MANUAL DE POLÍTICAS	Página N° 17	
	Código:	
CARTA (Papel Membretado)		
<p>El Director Ejecutivo de la Caja Petrolera de Salud establece la presente Política, que orientará la emisión del documento administrativo denominado Carta.</p> <p>La Carta será un documento de comunicación, que se utilizará exclusivamente para correspondencia externa formal, con personas físicas o empresas e instituciones de derecho público y privado. Será un instrumento de competencia exclusiva de Presidencia, Dirección Ejecutiva y Direcciones de Área. Será responsabilidad de quien firme una carta externa velar porque la elaboración de la Carta considere:</p> <ul style="list-style-type: none">• Formato.• Diseño,• Buena ortografía.• Buena redacción,• Estética. <p>El Encargado de Secretaría General podrá devolver al emisor, cartas que deben ser enviadas al exterior de la institución, si percibe o detecta fallas o errores graves. La Carta emitida deberá proyectar la imagen de la Caja Petrolera de Salud.</p> <p>La remisión de Cartas emitidas, se efectuará por intermedio de la Unidad de Secretaría General, cuyos personeros serán responsables por la numeración, registro, despacho y archivo. Una copia de toda Carta será remitida, necesaria y obligatoriamente a Secretaría General.</p> <p>El Secretario General, será responsable por el cumplimiento de la presente Política.</p>		




MANUAL DE POLÍTICAS	Página N° 18	
	Código:	
FAX		
<p>El Director Ejecutivo de la Caja Petrolera de Salud establece la presente Política, que orientará la emisión del documento administrativo denominado Fax.</p> <p>El Fax será un documento de correspondencia externa formal, que se empleará para comunicaciones con personas físicas o empresas e instituciones de derecho público y privado, cuyo grado de urgencia, requiera estos medios rápidos de transmisión.</p> <p>El Fax será un documento de competencia de Presidencia, Dirección Ejecutiva y Direcciones de Área.</p> <p>La transmisión de Fax, la efectuará cada unidad interna que así lo necesite y será responsable por la numeración, registro y transmisión de estos documentos debiendo entregar una copia a Secretaría General.</p> <p>Secretaría General será responsable del archivo de las copias, talones y reportes que emita el sistema de Fax.</p> <p>El Secretario General, será responsable por el cumplimiento de la presente Política.</p>		



MANUAL DE POLÍTICAS	Página N° 19	
	Código:	
DETERMINACIÓN DE FORMATO Y ESTILO		
<p>El Director Ejecutivo de la Caja Petrolera de Salud establece la presente Política, que determinará las características de formato y estilo para Documentos y Correspondencia, que se elabore y emita en la institución.</p> <p>Secretaría General controlará todo cuanto se refiere al formato y estilo de documentos y correspondencia, en función de la presente Guía de Diseño, detallada a continuación:</p> <p>A. Formato.</p> <p>La Caja Petrolera de Salud empleará el siguiente formato en todos los documentos que genere o emita, excepto escritos legales:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Papel bond: 75 ó 60 gramos.2. Tamaño carta: 21,59 x 27,94 y en pulgadas: 8 1/2 x 11 in.3. Membrete: Para documentos y correspondencia externa.4. Logotipo: Para documentos y correspondencia interna. <p>B. Estilo.</p> <p>La Caja Petrolera de Salud empleará un estilo peculiar, que la identifique perfectamente, en la emisión de documentos y correspondencia. El estilo tendrá las siguientes características:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Tipo de letra: Times New Román. Arial Couricr New.2. Tamaño de letra: 12 ó 10 puntos.		



MANUAL DE POLÍTICAS	Página N° 20	
	Código:	
<p>3. Márgenes:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Superior: 3 cm.b) Inferior: 1,5 cm.c) Izquierdo: 2,5 cm.d) Derecho: 1.5 cm. <p>4. Sangrado: Se aplicará sangrado de acuerdo con el tipo de documento, en función del siguiente detalle:</p> <p>A) Sin sangrado:</p> <ul style="list-style-type: none">(1) Informes.(2) Comunicaciones internas,(3) Memorándums. <p>B) Sangrado Francés: Toda la documentación y correspondencia emitida para enviar fuera de la Institución.</p> <p>C) Sangrado español: Toda la documentación y correspondencia emitida y que no figura en los puntos anteriores,</p> <p>5. Alineación; Se aplicará alineación justificada a todos los documentos y correspondencia que se emita en la Caja Petrolera de Salud.</p> <p>6. Títulos:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Se escribirán en la parte central de la hoja o página.b) Se escribirán en letra mayúscula.c) Se aplicará un tamaño entre 16 y 12 puntos, nunca más de lo definido.		



MANUAL DE POLÍTICAS	Página N° 21	
	Código:	

7. Subtítulos:

- a) De primer nivel: Se escribirán en mayúscula.
- b) De segundo nivel: Se escribirán subrayados, en minúscula.
- c) De tercer nivel: Se escribirán con negrillas, en minúscula.
- d) Más niveles: se escribirán normalmente.

8. Niveles: Se aplicará niveles de acuerdo con el tipo de documento, en función del siguiente detalle:

- 1.
- 1.1.
- 1.1.1.

Para documentos internos como: Informes, Comunicaciones internas. Memorándums.

I. A. 1. a)

Para documentos emitidos y que se enviarán fuera de la institución,

- 1. 1. 1.

La modificación de la presente Guía de Diseño, será responsabilidad del Encargado de Secretaría General en coordinación con las Secretarías de la institución.

La Unidad de Secretaría General será responsable del cumplimiento de la presente Política.




MANUAL DE POLÍTICAS	Página N° 22	
	Código:	
SEGUIMIENTO DE CIRCULACIÓN DE LOS DOCUMENTOS Y LA CORRESPONDENCIA		
<p>El Director Ejecutivo de la Caja Petrolera de Salud establece la presente Política, que orientará el Procedimiento de Seguimiento de Circulación de los Documentos y la Correspondencia.</p> <p>Secretaría General efectuará un seguimiento permanente, en cuanto a la Circulación de la correspondencia, desde el momento que ingrese a la Caja Petrolera de Salud.</p> <p>El único documento válido que posibilitará, el ingreso de correspondencia externa y su tránsito por las distintas unidades internas, será el formulario Circulación de la correspondencia. Todas las unidades internas de la Caja Petrolera de Salud, que reciban la Circulación de la correspondencia, deberán cumplir los siguientes puntos:</p> <ol style="list-style-type: none">1. El formulario Circulación de la correspondencia y sus anexos, no podrán permanecer por más de dieciséis (16) horas hábiles (dos días) en una Unidad interna. Si las circunstancias así lo exigieran, será obligación del responsable de la Unidad interna, comunicar este hecho a Secretaría General.2. Toda instrucción, acción o decisión adoptada, será registrada necesaria y obligatoriamente en la Circulación de la correspondencia,3. Los documentos anexos a la Circulación de la correspondencia, no deberán ser desglosados. Si fuera necesario, se obtendrán fotocopias de los anexos		




MANUAL DE POLÍTICAS	Página N° 23	
	Código:	
<p>4. No se registrará ningún instructivo o proveído, en los documentos recibidos, existiendo para ello el formulario Circulación de la correspondencia,</p> <p>5. . La Circulación de la correspondencia y sus anexos, necesaria y obligatoriamente deberán ser devueltos a Secretaría General.</p> <p>Secretaría General, efectuará un seguimiento vía teléfono, de la Circulación de la correspondencia.</p> <p>La Unidad de Secretaría General, será responsable por el cumplimiento de la presente Política.</p>		




MANUAL DE POLÍTICAS	Página N° 24	
	Código:	
ARCHIVO Y CUSTODIA DE LOS DOCUMENTOS Y CORRESPONDENCIA		
<p>El Director Ejecutivo de la Caja Petrolera de Salud establece la presente Política, que orientará el Archivo y Custodia de los Documentos y la Correspondencia.</p> <p>Secretaría General, establecerá todos los elementos, medios y recursos para archivar, custodiar y proteger la documentación recibida y emitida.</p> <p>Se considerarán como documento:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Todo papel que contenga datos y/o información.2. Formularios, fichas y registros.3. Correspondencia.4. Discos y disquetes de computación.5. Discos compactos.6. Cintas magnetofónicas.7. Videos.8. Películas.9. Fotografías, diapositivas,10. Cuadros, gráficos, planos.11. Libros y folletos12. Otros. <p>Será responsabilidad del Encargado de la unidad interna de Archivo, velar por la buena clasificación, ubicación y conservación de los documentos.</p> <p>La documentación considerada "confidencial", será clasificada y archivada por separado y se mantendrá bajo llave; la misma que estará en poder del Encargado de Secretaría General.</p>		



MANUAL DE POLÍTICAS	Página N° 25	
	Código:	
<p>El préstamo de documentos que esté bajo custodia de la unidad interna de Archivo, se efectuará mediante registro.</p> <p>La Unidad de Secretaría General será responsable por el cumplimiento de la presente Política.</p>		




MANUAL DE POLÍTICAS	Página N° 26	
	Código:	
CONTROL DE CASILLA O CAJÓN POSTAL		
<p>El Director Ejecutivo de la Caja Petrolera de Salud establece la presente Política, que orientará el procedimiento de control de Casilla.</p> <p>Un personero específico de Secretaría General, efectuará control permanente de la casilla, de donde cada día, a primera hora de la mañana y de la tarde recogerá toda la documentación y entregará al Jefe de Secretaría General en su totalidad.</p> <p>La correspondencia personal dirigida a Personeros de la Caja Petrolera de Salud, será entregada a sus destinatarios, mediante registro.</p> <p>La Unidad de Secretaría General será responsable por el cumplimiento de la presente Política.</p>		




MANUAL DE POLÍTICAS	Página N° 27	
	Código:	
RANGO, UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y DIRECCIÓN DE LAS OFICINAS DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD EN TODO EL PAÍS		
<p>El Director Ejecutivo de la Caja Petrolera de Salud establece la presente Política, que orientará al control de los registros de nuestras oficinas en todo el país.</p> <p>En sus distintas oficinas, tiene las siguientes direcciones, números de teléfonos, Números de casillas y números de fax:</p> <p>1. Oficina Nacional.</p> <p>Ciudad : La Paz</p> <p>Dirección : Av. 16 de julio N° 1616</p> <p>Casilla : 8754</p> <p>Fax : 2362146</p> <p>Cables : PETROLCAJA</p> <p>Telex : 3276</p> <p>Teléfonos : 2357206 – 2366015 – 2372160 – 2372167 – 2374311.</p> <p>De igual manera, se actualizarán los datos de las siguientes Regionales y Sub zonales:</p> <p>2. Administración Regional La Paz</p> <p>3. Administración Regional Cochabamba.</p> <p>4. Administración Regional Santa Cruz.</p> <p>5. Administración Regional Camiri.</p> <p>6. Agencia Regional Sucre.</p> <p>7. Agencia Regional Tarija</p> <p>8. Agencia Zonal Oruro.</p> <p>9. Agencia Zonal Trinidad.</p> <p>10. Agencia Sub Zonal Potosí.</p>		



MANUAL DE POLÍTICAS	Página N° 28	
	Código:	
<p>11. Agencia Sub Zonal Bermejo. 12. Agencia Sub Zonal Yacuiba. 13. Agencia Sub Zonal Villamontes. 14. Agencia Sub Zonal Guayaramerín. 15. Agencia Sub Zonal Riberalta 16. Agencia Sub Zonal Cobija</p> <p>Será facultad de la Unidad Interna de Secretaría General realizar revisiones periódicas de las direcciones y demás datos de nuestras oficinas y actualizarlas, si fuera el caso.</p> <p>Será responsabilidad de la Secretaria General velar por el cumplimiento de la presente Política.</p>		




MANUAL DE PUESTOS		Página N° 1	
Unidad: SECRETARÍA GENERAL Puesto: Secretario/a General. Objetivo: Garantizar un buen funcionamiento en la administración de la correspondencia, documentación y archivo Función: Dirigir las actividades de la Unidad	Ubicación Estructural: depende de DIRECCIÓN EJECUTIVA Supervisa a: <ul style="list-style-type: none">• SECRETARIA.• RECEPCIONISTA.• ARCHIVISTA-BIBLIOTECARIO.• MENSAJERO-REPRODUCTOR DE DOCUMENTOS.		
Relaciones Internas con:	Todas las Unidades de la CPS		
Relaciones Externas con:	Instituciones públicas y privadas.		
Atribuciones: <ul style="list-style-type: none">· Recoger y recibir la documentación y/o correspondencia dirigida a personeros de la Caja Petrolera de Salud· Abrir la documentación y/o correspondencia oficial dirigida a personeros de la Caja Petrolera de Salud.· Distribuir adecuadamente la documentación y/o correspondencia recibida.· Redactar documentos y respuestas a notas recibidas· Emitir el formulario circulación de la correspondencia.· Despachar el documento y correspondencia, por la vía más rápida posible· Hacer uso de todos los medios a su disposición para cumplir con las responsabilidades del cargo.· Velar por la adecuada administración del archivo.· Participar en la relación de bienes relacionados con archivo.· Sugerir y proponer modificaciones, ajustes, enmiendas o eliminaciones, tanto en Manuales de Funciones, Políticas, Puestos, Normas y Procedimientos, como en formularios, documentos y/o correspondencia.			



MANUAL DE PUESTOS	Página N° 2									
	Código:									
<p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none">· Conocer, cumplir y hacer cumplir las leyes, políticas, normas y disposiciones gubernamentales así como institucionales, relacionadas con el área de su dependencia.· Mantener y respetar la censura de la documentación y correspondencia particular, dirigida a personeros de la Caja Petrolera de Salud.· Revisar la documentación y correspondencia que sale de la Institución, velando para que esté acorde con los criterios de formato y estilo.· Supervisar las actividades que se desarrollan en el área.· Motivar al personal de su dependencia, en el desempeño eficaz y eficiente de sus actividades.· Inculcar en el personal de su dependencia la identificación con la Institución.· Acatar las instrucciones superiores, siempre y cuando no vayan en contra de la Ley o en perjuicio de terceros o de la propia Caja Petrolera de Salud. <p>REQUISITOS DEL PUESTO</p> <p>FORMACIÓN:</p> <table><tr><td>Técnico Superior</td><td>Imprescindible.</td></tr></table> <p>EXPERIENCIA:</p> <table><tr><td>3 años en funciones similares</td><td>Imprescindible.</td></tr></table> <p>OTROS</p> <table><tr><td>Título en Provisión Nacional a nivel Técnico Superior</td><td>Imprescindible.</td></tr><tr><td>Especialización en el manejo de Correspondencia.</td><td>Recomendable.</td></tr></table>			Técnico Superior	Imprescindible.	3 años en funciones similares	Imprescindible.	Título en Provisión Nacional a nivel Técnico Superior	Imprescindible.	Especialización en el manejo de Correspondencia.	Recomendable.
Técnico Superior	Imprescindible.									
3 años en funciones similares	Imprescindible.									
Título en Provisión Nacional a nivel Técnico Superior	Imprescindible.									
Especialización en el manejo de Correspondencia.	Recomendable.									



MANUAL DE PUESTOS	Página N° 3	
	Código:	
<p>APTITUDES INTELECTUALES.</p> <ul style="list-style-type: none">a) Iniciativa.b) Creatividad.c) Toma de decisiones.d) Uso técnicas secretariales.e) Análisis.f) Comunicación y coordinación.g) Trabajo en equipo.h) Manejo de personal.i) Liderazgo.j) Relaciones públicas.		




MANUAL DE PUESTOS	Página N° 4	
	Código:	
Unidad: SECRETARÍA GENERAL Puesto: Secretaria Objetivo: Coadyuvar al desarrollo óptimo de las actividades de Secretaría General. Función: Realizar todas las actividades relacionadas con la elaboración y despacho de correspondencia.	Ubicación Estructural: depende de SECRETARÍA GENERAL Supervisa a: <ul style="list-style-type: none">• MENSAJERO-REPRODUCTOR DE DOCUMENTOS	
Relaciones internas con: Todas las Unidades de la C.P.S. Relaciones externas con: Instituciones públicas y privadas, por vía telefónica.		
Atribuciones: <ol style="list-style-type: none">1. Coordinar, con otras secretarias y/o dactilógrafas/transcriptoras, las actividades rutinarias, en procura de lograr resultados más eficaces y eficientes.2. Redactar notas de respuesta y otros documentos.3. Atender, con amabilidad e interés, a toda persona que requiera información u orientación respecto a trámites o asuntos relacionados con la CPS.4. Atender con prontitud los equipos de fax, correo electrónico u otros que posea la Institución.5. Sugerir y proponer modificaciones, ajustes, enmiendas o eliminaciones, tanto en manuales de políticas, funciones, atribuciones y responsabilidades, normas y procedimientos, como en formularios, documentos y/o correspondencia.6. Realizar la transcripción de datos y/o documentos, en forma oportuna, eficaz y eficiente; de acuerdo a normas establecidas.7. Hacer uso de los equipos y maquinaria disponible en la Caja Petrolera de Salud, para el desempeño de sus actividades.		



MANUAL DE PUESTOS	Página N° 5	
	Código:	
<p>Responsabilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer, cumplir y aplicar las políticas, normas y procedimientos relacionados con Secretaría General. 2. Velar por el correcto funcionamiento de los equipos que están a su cargo, solicitando el mantenimiento o reparación adecuados, a las unidades respectivas. 3. Mantener al día la documentación recibida y emitida. 4. Mantener al día el archivo de documentos y sobre todo de la Circulación de Correspondencia. 5. Cumplir con el trabajo encargado por el Superior Inmediato. 6. Realizar su trabajo en forma eficaz y eficiente. 7. Entregar oportunamente los trabajos encomendados. <p>REQUISITOS DEL PUESTO</p> <p>FORMACIÓN:</p> <p>Técnico Superior Imprescindible</p> <p>EXPERIENCIA:</p> <p>2 años en funciones similares Imprescindible</p> <p>OTROS</p> <p>Título en Provisión Nacional a nivel Técnico Superior imprescindible</p> <p>Especialización en el manejo de Correspondencia Recomendable</p> <p>Especialización en Archivo de Documentos. Recomendable</p>		




MANUAL DE PUESTOS	Página N° 6	
	Código:	
<p>APTITUDES INTELECTUALES.</p> <ul style="list-style-type: none">a) Iniciativa.b) Creatividad.c) Uso de técnicas secretariales.d) Conocimientos de archivo.e) Conocimiento del manejo Microsoft Office (Word, Excel, Power Point).f) Conocimiento del manejo de internet.g) Trabajo en equipo.h) Liderazgo.i) Relaciones humanas.		




MANUAL DE PUESTOS	Página N° 7	
	Código:	
Unidad: SECRETARÍA GENERAL Puesto: Recepcionista Objetivo: Recepcionar y distribuir la correspondencia a todas las unidades oportunamente. Función: Recepcionar toda la correspondencia que llega a la Institución.	Ubicación Estructural: depende de SECRETARÍA GENERAL Supervisa a: <ul style="list-style-type: none">• MENSAJERO-REPRODUCTOR DE DOCUMENTOS	
Relaciones internas con: Todas las Unidades de la C.P.S.		
Relaciones externas con: Instituciones públicas y privadas, sólo por vía telefónica		
Atribuciones: <ol style="list-style-type: none">1. Operar la central telefónica.2. Realizar los contactos telefónicos solicitados.3. Recibir y registrar documentación y correspondencia.4. Distribuir y canalizar la documentación y correspondencia.5. Proporcionar información a quien la requiera.6. Identificar, clasificar, registrar, ordenar, custodiar todo documento que almacene datos y/o información.7. Atender con amabilidad la recepción de llamadas telefónicas.8. Llevar un registro de las solicitudes de llamadas telefónicas de larga distancia.9. Hacer uso de todos los medios a su disposición, para cumplir con las responsabilidades de cargo.10. Sugerir y proponer modificaciones, ajustes, enmiendas o eliminaciones en los diferentes Manuales, en relación al desarrollo de sus actividades.		



MANUAL DE PUESTOS	Página N° 8							
	Código:							
<p>Responsabilidades:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Conocer, cumplir y hacer cumplir las leyes, disposiciones, políticas, normas y procedimientos, relacionados con su área de trabajo.2. Despachar, en forma inmediata, la documentación y correspondencia recibida.3. Guardar reserva de la documentación y correspondencia.4. Evitar el abuso del servicio telefónico, mediante el control permanente de llamadas.5. Atender con respeto a todas las personas que requieran información y/o entreguen documentación y correspondencia.6. Actualizar la guía interna de teléfonos, comunicando estas modificaciones al Superior Inmediato, al Administrador del edificio y al Jefe de Departamento Nacional de Personal.7. Mantener y custodiar la documentación y/o bienes que se le entreguen.8. Acatar las instrucciones de los superiores, siempre y cuando no vayan en contra de la ley o en perjuicio de terceros o de la propia Caja Petrolera de Salud. <p>REQUISITOS DEL PUESTO</p> <p>FORMACIÓN:</p> <table><tr><td>Técnico Superior</td><td>Imprescindible</td></tr></table> <p>EXPERIENCIA:</p> <table><tr><td>2 años en funciones similares</td><td>Imprescindible</td></tr></table> <p>OTROS</p> <table><tr><td>Título en Provisión Nacional a nivel Técnico Superior</td><td>imprescindible</td></tr></table>			Técnico Superior	Imprescindible	2 años en funciones similares	Imprescindible	Título en Provisión Nacional a nivel Técnico Superior	imprescindible
Técnico Superior	Imprescindible							
2 años en funciones similares	Imprescindible							
Título en Provisión Nacional a nivel Técnico Superior	imprescindible							




MANUAL DE PUESTOS	Página N° 9	
	Código:	
Especialización en el manejo de Correspondencia		Recomendable
Especialización en Archivo de Documentos.		Recomendable
APTITUDES INTELECTUALES.		
a) Iniciativa. b) Creatividad. c) Uso de técnicas secretariales. d) Conocimiento de registro de correspondencia. e) Conocimientos de archivo. f) Conocimiento del manejo Microsoft Office (Word, Excel, Power Point). g) Conocimiento del manejo de internet. h) Trabajo en equipo. i) Liderazgo. j) Relaciones humanas.		




MANUAL DE PUESTOS	Página N° 10	
	Código:	
Unidad: SECRETARÍA GENERAL Puesto: Archivista Bibliotecario	Ubicación Estructural: depende de SECRETARÍA GENERAL	
Objetivo: Custodiar la documentación y correspondencia de la institución.	Supervisa a: <ul style="list-style-type: none">• MENSAJERO-REPRODUCTOR DE DOCUMENTOS	
Función: Realizar el archivo de todos los documentos de la institución.		
Relaciones internas con:	Todas las Unidades de la C.P.S.	
Relaciones externas con:	Ninguna.	
Atribuciones: <ol style="list-style-type: none">1. Administrar todos los libros, textos, manuales, reglamentos, revistas, periódicos, catálogos, guías, folletos y panfletos que posee la Caja Petrolera de Salud, con el propósito de ponerlos a disposición del personal de la institución.2. Administrar todos los dispositivos que almacenan datos y/o información, como: discos duros, discos compactos, disquetes, casetes, cintas magnéticas y otros que posean información de la Caja Petrolera de Salud, con el propósito de ponerlos a disposición del personal de la institución.3. Identificar, clasificar, registrar, ordenar, custodiar todo documento que almacene datos y/o información.4. Instruir el encuadernado de la documentación que ha vencido el año de archivo en dispositivos temporales.5. Hacer el uso de todos los medios a su disposición, para cumplir con las responsabilidades del cargo.6. Sugerir y proponer modificaciones, ajustes, enmiendas o eliminaciones, tanto en manuales de políticas, funciones, puestos, normas y procedimientos, como en formularios, documentos o correspondencia.		




MANUAL DE PUESTOS	Página N° 11	
	Código:	
<p>7. Realizar las actividades encomendadas por el Superior Inmediato.</p> <p>8. Mantener orden y limpieza en los ambientes que ocupa.</p> <p>Responsabilidades:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Conocer, cumplir y hacer cumplir las leyes, políticas, normas y disposiciones gubernamentales como instituciones, relacionadas con el área de su dependencia.2. Mantener y custodiar la documentación y/o bienes que le sean entregados.3. Revisar la documentación que reciba, velando por que en su estado de conservación sea el más adecuado.4. Supervisar las actividades que se desarrollen en su área.5. Motivar al personal de su dependencia, en el desempeño eficaz y eficiente de sus actividades.6. Inculcar en el personal de su dependencia, la identificación con la institución.7. Acatar las instrucciones superiores, siempre y cuando no vayan en contra de la ley o en perjuicio de terceros o de la propia Caja Petrolera de salud y cumplir con el trabajo encargado8. Realizar su trabajo en forma oportuna, eficaz y eficiente.9. Mantener un registro de la documentación o bienes que entrega en calidad de préstamo. <p>REQUISITOS DEL PUESTO</p> <p>FORMACIÓN:</p> <p>Licenciatura en Bibliotecología Recomendable</p>		



MANUAL DE PUESTOS	Página N° 12	
	Código:	
EXPERIENCIA:		
2 años en funciones similares		Imprescindible
OTROS		
Título en Provisión Nacional a nivel Licenciatura.		Recomendable
Conocimientos en el manejo de Correspondencia		Recomendable
Cursos de actualización en Archivo de Documentos.		Recomendable
APTITUDES INTELECTUALES.		
a) Iniciativa.		
b) Creatividad.		
c) Uso de técnicas y formas de archivo.		
d) Conocimiento del manejo Microsoft Office (Word, Excel, Power Point).		
e) Conocimiento del manejo de internet.		
f) Trabajo en equipo.		
g) Relaciones humanas.		




MANUAL DE PUESTOS		Página N° 13	
<p>Unidad: SECRETARÍA GENERAL Puesto: Mensajero – Reprodutor de Documentos</p> <p>Objetivo: Distribuir de manera oportuna la documentación.</p> <p>Función: Entrega de documentos a las diferentes dependencias de la Caja Petrolera de Salud.</p>	<p>Ubicación Estructural: depende de SECRETARÍA GENERAL</p> <p>Supervisa a:</p> <ul style="list-style-type: none">• NINGUNO		
<p>Relaciones internas con:</p> <p>Relaciones externas con:</p>	<p>Todas las Unidades de la C.P.S.</p> <p>Ninguna.</p>		
<p>Atribuciones:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Desarrollar su actividad en un ambiente de camaradería, compañerismo y solidaridad, en condiciones adecuadas y con los medios necesarios y suficientes.2. Realizar su trabajo en forma oportuna, eficaz y eficiente; de acuerdo a normas establecidas.3. Solicitar material para el desempeño de sus actividades, previa entrega de la justificación de uso.4. Coordinar con otros mensajeros, las mejores formas para el desempeño de su actividad.5. Sugerir y proponer modificaciones, ajustes, enmiendas o eliminaciones, tanto en manuales de políticas, funciones, atribuciones y responsabilidades, normas y procedimientos. <p>Responsabilidades:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Acatar las instrucciones superiores, siempre y cuando no vayan en contra de la ley o en perjuicio de terceros o de la propia Caja Petrolera de Salud.			



MANUAL DE PUESTOS	Página N° 14													
	Código:													
<ol style="list-style-type: none"> 2. Realizar su trabajo en forma oportuna y eficiente. 3. Cuidar el funcionamiento y buen estado de conservación, de los equipos que están bajo su control. 4. Cuidar el mantenimiento y reparación oportuna de los equipos que están bajo su control. 5. Mantener un registro de la documentación o correspondencia entregada o despachada. 6. Rendir informe del uso de material. 7. Conocer, cumplir y aplicar las políticas, normas y procedimientos relacionados con Secretaría General. 8. Entregar oportunamente los documentos y correspondencia encomendados. 9. Cumplir con el trabajo encargado por el Superior Inmediato. <p>REQUISITOS DEL PUESTO</p> <p>FORMACIÓN:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 70%;">Bachiller en Humanidades</td> <td style="width: 30%;">Imprescindible</td> </tr> </table> <p>EXPERIENCIA:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 70%;">2 años en funciones similares</td> <td style="width: 30%;">Imprescindible</td> </tr> </table> <p>OTROS</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 70%;">Título en Provisión Nacional</td> <td style="width: 30%;">imprescindible</td> </tr> <tr> <td style="width: 70%;">Conocimientos en manejo de Correspondencia</td> <td style="width: 30%;">Recomendable</td> </tr> <tr> <td style="width: 70%;">Conocimientos de registro de Documentos y correspondencia</td> <td style="width: 30%;">Recomendable</td> </tr> <tr> <td style="width: 70%;">Conducción de vehículos</td> <td style="width: 30%;">Imprescindible</td> </tr> </table>			Bachiller en Humanidades	Imprescindible	2 años en funciones similares	Imprescindible	Título en Provisión Nacional	imprescindible	Conocimientos en manejo de Correspondencia	Recomendable	Conocimientos de registro de Documentos y correspondencia	Recomendable	Conducción de vehículos	Imprescindible
Bachiller en Humanidades	Imprescindible													
2 años en funciones similares	Imprescindible													
Título en Provisión Nacional	imprescindible													
Conocimientos en manejo de Correspondencia	Recomendable													
Conocimientos de registro de Documentos y correspondencia	Recomendable													
Conducción de vehículos	Imprescindible													



MANUAL DE PUESTOS	Página N° 15	
	Código:	
<p>APTITUDES INTELECTUALES.</p> <ul style="list-style-type: none">a) Iniciativa.b) Creatividad.c) Conocimiento de registro de correspondencia.d) Conocimiento del manejo de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point).e) Trabajo en equipo.f) Relaciones Humanas.		



BIBLIOGRAFÍA

(BITTEL – RAMSEY, 1993) Bittel Lester / Ramsey J., “Enciclopedia de Management”, Edición Océano Centrum.” Barcelona, 1993.

(CHIAVENATO, 1997) Chiavenato Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, Editorial McGraw Hill, 2da. Edición, Colombia, 1997.

(CHIAVENATO, 1997) Chiavenato Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Editorial McGraw Hill, Colombia, 1997.

(KOONTZ – WEHRICH, 1994) Koontz Harold, Wehrich Heinz, “Administración una perspectiva global”, Editorial McGraw Hill, México, 1994.

(STONER – FREMAN, 1994) Stoner James, Freman Eduard, Gilbert Jr. Daniel, “Administración” Edit. Prentice May, México, 1994.

(SOROKA – FERRAN, 1971) Soroka Raúl H, Ferran Etchetto Carlos A. “Organigramas, Diseño e Interpretación” Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1971.

(PONCE, 1979) Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas, Editorial LIMUSA, México, 1979.

(HAMPTON, 1994) Hampton, David R., “Administración”, Editorial McGraw Hill, 3era. Edición, México, 1994.