

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



TRABAJO DIRIGIDO

“MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LAS DIRECCIONES DE PLANIFICACIÓN, AUDITORÍA INTERNA, JURÍDICA LEGAL Y LA GERENCIA DE SALUD DE LA CORPORACIÓN DEL SEGURO SOCIAL MILITAR COSSMIL”

TUTOR ACADÉMICO
TUTOR INSTITUCIONAL
POSTULANTES

LIC. HUMBERTO ROSSO
DRA. MARÍA LUISA VALENZUELA
FABIOLA BALLÓN LOZA CI.4809268 L.P.
MARÍA EUGENIA ROQUE HUANCANI CI. 4284181 L.P.

La Paz - Bolivia
2004

**DEDICAMOS EL PRESENTE
TRABAJO DIRIGIDO A**

Nuestros padres que han sido los forjadores para el alcance de esta etapa en nuestras vidas. Por todo el amor, cariño y comprensión que siempre nos han brindado.

¡Gracias!

AGRADECIMIENTO

A nuestro tutor académico **Lic. Humberto Rosso**, por la orientación y el apoyo brindado durante el desarrollo de este Trabajo Dirigido.

A la **Dra. María Luisa Valenzuela**, tutora institucional, por su colaboración y destacada guía en la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos.

A la **Corporación del Seguro Social Militar** - Direcciones de Planificación, Auditoría Interna, Jurídica Legal y a la Gerencia de Salud por su disposición en la recopilación de información, cabe resaltar el profesionalismo de cada uno de los funcionarios de las diferentes áreas.

A todos los **Docentes** que nos han formado, por brindarnos sus conocimientos, sabiduría y experiencias.

Finalmente, a todas esas personas que han contribuido con un granito de arena al extendernos su mano y brindarnos su apoyo incondicional a lo largo de este trabajo.



INDICE

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES..... 1

1.1. JUSTIFICACIÓN..... 1

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... 2

1.3. OBJETIVOS..... 4

 1.3.1. OBJETIVO GENERAL..... 4

 1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... 4

1.4. RESULTADOS..... 5

1.5. ALCANCE..... 6

 1.5.1. ALCANCE GEOGRÁFICO..... 6

 1.5.2. ALCANCE TEMÁTICO..... 6

 1.5.3. ALCANCE TEMPORAL..... 7

1.6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN..... 7

 1.6.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN..... 7

 1.6.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN..... 8

 1.6.3. UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO..... 9

 1.6.4. FUENTES Y DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN..... 11

 1.6.4.1. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA..... 12

 1.6.4.2. FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA..... 12

 1.6.4.3. DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN..... 13

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO..... 15

2.1. MARCO CONCEPTUAL..... 15

 2.1.1. MANUALES ADMINISTRATIVOS..... 15

 2.1.2. OBJETIVOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS..... 16

 2.1.3. CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS..... 17

 2.1.3.1. POR SU NATURALEZA O ÁREA DE APLICACIÓN..... 17

 2.1.3.2. POR SU CONTENIDO..... 17

 2.1.3.3. POR SU ÁMBITO..... 18

 2.1.4. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS..... 18

 2.1.4.1. DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS..... 19

 2.1.4.2. DIAGRAMACIÓN..... 21

 2.1.4.3. LAS FORMAS..... 25

2.2. LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL "SAFCO"..... 27

 2.2.1. EL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA "SOA"..... 28

2.3. LEY DECRETO NO 11901 DE CREACIÓN "COSSMIL"..... 30

 2.3.1. MISIÓN DE LA ENTIDAD..... 32

 2.3.2. VISIÓN DE LA ENTIDAD..... 32

 2.3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ENTIDAD..... 33



| | |
|--|----|
| CAPITULO III | |
| DIAGNÓSTICO..... | 39 |
| 3.1. ANÁLISIS RETROSPECTIVO..... | 40 |
| 3.1.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS..... | 40 |
| 3.1.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS..... | 47 |
| 3.2. ANÁLISIS DE RECORRIDO..... | 50 |
| 3.3. CONCLUSIONES..... | 52 |
| 3.4. RECOMENDACIONES..... | 55 |
| CAPITULO IV | |
| PROPUESTA..... | 59 |
| 4.1. INTRODUCCIÓN..... | 59 |
| 4.2. OBJETIVO..... | 59 |
| 4.3. ALCANCE..... | 60 |
| 4.4. MANUAL DE PROCESOS, OPERACIONES Y PROCEDIMIENTOS..... | 60 |
| 4.4.1. DISEÑO DEL FORMATO DEL MANUAL DE PROCESOS, OPERACIONES Y PROCEDIMIENTOS..... | 60 |
| CAPÍTULO V | |
| ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN..... | 80 |
| 5.1. INTRODUCCIÓN..... | 80 |
| 5.2. OBJETIVO..... | 81 |
| 5.3. ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN..... | 81 |
| 5.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES..... | 82 |
| 5.5. RECURSOS..... | 84 |
| 5.5.1. RECURSOS HUMANOS..... | 84 |
| 5.5.2. RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS..... | 85 |
| 5.6. RESPONSABLES DE LA IMPLANTACIÓN..... | 86 |



INDICE DE CUADROS

| | |
|--|----|
| 1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES..... | 5 |
| 2. UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO..... | 9 |
| 3. SIMBOLOS USADOS EN LOS DIAGRAMAS DE FLUJO..... | 23 |
| 4. MISIÓN DE COSSMIL..... | 31 |
| 5. CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN..... | 41 |
| 6. CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN..... | 42 |
| 7. CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS..... | 43 |
| 8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEFINIDA..... | 44 |
| 9. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES..... | 45 |
| 10. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS..... | 46 |
| 11. RESUMEN DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 57 |
| 12. MATRIZ DE LOS PROCESOS OPERACIONES Y PROCEDIMIENTOS..... | 69 |
| 13. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES..... | 82 |
| 14. RECURSOS..... | 84 |
| 15. PRESUPUESTO DE LA ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN..... | 86 |



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES

INDICE DE GRAFICOS

| | |
|---|----|
| 1. CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN..... | 41 |
| 2. CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN..... | 42 |
| 3. CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS..... | 43 |
| 4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEFINIDA..... | 44 |
| 5. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES..... | 45 |
| 6. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS..... | 46 |

PRÓLOGO

La naturaleza de la organización se debe a la existencia de relaciones estrechas de interdependencia entre su estructura, sus elementos constitutivos e interrelaciones. Por lo tanto, una variación en cualquier unidad puede influir en la forma de ser de la organización y llevar a un cambio en el tipo de estructura repercutiendo en las unidades organizativas. A medida que la organización crece y se desarrolla, aumenta considerablemente la necesidad de contar con órganos e instrumentos altamente especializados capaces de propiciar y crear innovaciones rápidas y sustanciales.

El objetivo del cambio en una organización es hacer que las cosas sean diferentes, que los ejecutivos tengan una mentalidad distinta, así como el personal, las acciones y los procedimientos deben ser eficaces y enfocados hacia un objetivo que busque el crecimiento de la empresa.

Hoy en día con la globalización, se ha generalizado ciertas normas y reglamentos hacia las instituciones, las cuales rigen las actividades de las mismas. El realizar determinadas acciones en busca de mejoras requiere de cambios, es así que Bolivia no está ajena a los cambios que se dan, primordialmente en el modo de organización de las instituciones.

Con la creación de la Ley 1178 se pretende que toda institución se adecúe a las nuevas normas y formas de organización que determina la presencia de Sistemas aplicables, como el sistema de Organización Administrativa, que norma las estructuras y proporciona los Instrumentos Administrativos, como el Manual de Procesos y Procedimientos, con los que debe contar la institución en satisfacción de sus necesidades.

La estructura del trabajo de investigación comprende los siguientes capítulos:

El primer capítulo de este Trabajo Dirigido comprende dos fases: la primera describe los aspectos generales, es decir, la justificación del tema, la identificación del problema, la definición de objetivos; general y específicos, resultados, alcance de la investigación; geográfico, temático y temporal.

La segunda parte del primer capítulo, comprende la metodología de la investigación, la descripción de los métodos utilizados como el método deductivo, descriptivo y explicativo. También las técnicas e instrumentos que se utilizaron, la determinación del universo de estudio y la muestra, y las fuentes y diseño de instrumentos de investigación.

El segundo capítulo enuncia toda la teoría para respaldar la investigación en la que se fundamenta, este capítulo que corresponde al Marco Teórico está conformado por dos partes: el marco conceptual en el que se encuentra toda la información sobre la base textual en la que se apoya el tema de estudio. El marco legal institucional, regido por las leyes que respaldan al problema planteado en la investigación, y por último como ha sido creada la institución, sus unidades internas y sus características generales.

El tercer capítulo es la parte esencial del trabajo dirigido, porque presenta los resultados de una serie de procesos de la recopilación y tabulación de la información obtenida en la investigación mediante un análisis retrospectivo. Posteriormente se realiza un análisis de recorrido minucioso y detallado para llegar a las conclusiones y recomendaciones.

El Cuarto Capítulo presenta la Propuesta, como solución a los problemas encontrados en el diagnóstico. Comprende los objetivos de la Propuesta, el alcance, la Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos siguiendo las instrucciones para su diseño y elaboración.

Por último el quinto capítulo expone la Estrategia de Implantación definiendo su objetivo, identificando el tipo de Estrategia a ser aplicada, el cronograma de actividades, los recursos financieros, materiales y humanos necesarios, y los responsables de la implantación.



CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. JUSTIFICACIÓN

Como efecto del convenio suscrito entre la Corporación del Seguro Social Militar “COSSMIL” y la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés “UMSA”, dentro de la modalidad de Graduación de Trabajo Dirigido, se estableció: “la realización del Manual de Procesos y Procedimientos en cuatro Direcciones de COSSMIL y la Gerencia de Salud”, de acuerdo a sus necesidades y requerimientos.

COSSMIL, por ser una Institución que depende del gobierno boliviano debe regirse bajo la Ley de Administración y Control Gubernamentales (Ley SAFCO No. 1178), la que regula los sistemas de Administración y Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública. En la actualidad, se está aplicando los sistemas de Administración y de Control Gubernamentales que son ocho y que deben estar obligatoriamente en todas las entidades del Sector Público. De los ocho sistemas, el Sistema de Organización Administrativa (SOA), se refiere al conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del Plan Estratégico Institucional y del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales (Normas Básicas SOA Art. 1); en este entendido, el producto que se genera como resultado de la implantación de las Normas Básicas del SOA en las entidades son: el Reglamento Específico, Manual de Organización y Funciones y el **Manual de Procesos y Procedimientos**.



Frente a la necesidad de los ejecutivos de COSSMIL de implementar el Manual de Procesos y Procedimientos en la institución, se ha decidido realizar el presente trabajo para dar cumplimiento a lo establecido en el Sistema de Organización Administrativa, de manera que la Corporación cuente con las condiciones e instrumentos necesarios que ayudarán a precisar las funciones asignadas, definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, la Corporación del Seguro Social Militar está atravesando por una fase de cambio en la organización de operaciones y tareas específicas para el alcance de sus objetivos. Para cumplir con esta ardua labor se ha analizado de manera específica lo que viene ocurriendo en las Direcciones de Planificación, Auditoría Interna, Jurídica Legal y la Gerencia de Salud, a través de un breve cuestionario (ver anexo 1) realizado¹, observándose falencias a las que se espera dar pronta solución.

De esta manera se ha detectado la existencia del Manual de Funciones que no está actualizado, y la inexistencia del Manual de Procesos y Procedimientos en todas las unidades de estudio. Los funcionarios de estas unidades no tienen conocimiento de la inexistencia del Manual de Procesos y Procedimientos ya que en la entrevista realizada (ver anexo 1) afirman la existencia de este manual pero no muestran el respectivo documento.

¹ Entrevistas personales realizadas a los directores de las Direcciones de Planificación, Auditoría Interna, Jurídica Legal y a los jefes de algunas unidades de la Gerencia de Salud (jefe de departamento Administrativo, Asesor de Sanidad Militar, Asesor Jurídico, jefe de División de atención Médica y Gerente de Salud)



Respecto a la misión, visión y objetivos, están definidos en cada una de las unidades de estudio, sin embargo éstos no son del conocimiento de todos los funcionarios, por lo tanto existe confusión en los mismos.

La Corporación del Seguro Social Militar no cuenta con una Estructura Organizacional definida, existen diversos organigramas de la institución y de las unidades de estudio los cuales no concuerdan con el personal existente, siendo éstos confusos y complejos.

Los procesos, operaciones y procedimientos que se realizan en las unidades de estudio son burocráticos, el flujo de documentación es complejo en la medida en que la documentación atraviesa diversas unidades en su recorrido y ocasiona cuellos de botella. Además, en las Direcciones de estudio y la Gerencia de Salud no se han establecido tiempos determinados para cada operación y procedimiento, por lo tanto el tiempo de ejecución de cada proceso depende del tipo de trámite que se realice, lo que ocasiona ineficiencia en la atención a los usuarios.

Finalmente, se ha observado la falta de dotación de materiales y equipos de computación en las Direcciones de estudio y la Gerencia de Salud. Que interviene indirectamente en la eficiencia de los procesos y procedimientos, a causa de la deficiencia o falta de material se dificultan y retrasan las tareas y actividades en su ejecución.

Estos hechos ocurren debido a que los niveles jerárquicos de la Corporación, si bien tienen conocimiento de que deben regirse bajo las normas de la Ley 1178 (Ley SAFCO), no le han dado la debida importancia a la elaboración del Manual



de Procesos y Procedimientos, tal cual se estipula en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.

Por todo lo anteriormente expuesto, se concluye que cada proceso no sigue el flujo adecuado para alcanzar sus objetivos ocasionando desorganización en los procesos y procedimientos que se efectúan en las Direcciones de estudio y la Gerencia de Salud, por lo que la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos es el instrumento que ayudará en la organización administrativa de la Corporación.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar el Manual de Procesos y Procedimientos administrativos para las Direcciones de: Planificación, Auditoría Interna, Jurídica Legal y la Gerencia de Salud de la Corporación del Seguro Social Militar.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar la situación actual de las Direcciones de Planificación, Auditoría Interna, Jurídica Legal y la Gerencia de Salud de "COSSMIL" a partir de la identificación de las variables contenidas en el Manual de Procesos y Procedimientos.
- Diseñar el Manual de Procesos y Procedimientos para las unidades de estudio.
- Elaborar una estrategia de implantación del Manual de Procesos y Procedimientos.

A continuación se muestra la operacionalización de las variables:

CUADRO N° 1

| VARIABLES | SUB-VARIABLES | INDICADORES | FUENTE DE VERIFICACIÓN | INSTRUMENTO |
|--|--|---|--|--------------------------------------|
| Diagnosticar la situación actual de las Direcciones de estudio y la Gerencia de Salud. | Análisis de las Direcciones de estudio y la Gerencia de Salud. | Análisis retrospectivo y prospectivo. | Documento diagnóstico situacional. | Investigación Documental y de campo. |
| Diseñar el Manual de Procesos y Procedimientos para las unidades de estudio. | Diseño del Manual de Procesos y Procedimientos de las Direcciones de Estudio y la Gerencia de Salud. | Identificación de áreas y unidades organizacionales que llevarán a cabo los procesos, operaciones y procedimientos determinando: responsables, unidades que intervienen, objetivos, metas, insumos, registros, salidas, tiempo y flujogramas. | Documento del Manual de Procesos y Procedimientos. | Investigación documental y de campo. |
| Elaborar una estrategia de implantación del Manual de Procesos y Procedimientos. | Implantación del Diseño Organizacional. | Estrategia de implantación. | Plan de Implantación Ejecución y Seguimiento del Plan. | Investigación documental y de campo. |

Fuente: Elaboración propia

1.4. RESULTADOS

Como resultados obtenidos del presente trabajo dirigido en las cuatro Direcciones de COSSMIL se tiene lo siguiente:

- Se ha diagnosticado la situación actual tomando como base los resultados de las variables identificadas.
- Se ha diseñado el Manual de Procesos y Procedimientos administrativos para las Direcciones de: Planificación, Auditoría Interna, Jurídica Legal y la Gerencia de Salud de "COSSMIL".
- Se ha elaborado la estrategia de implantación del Manual de Procesos y Procedimientos.

1.5. ALCANCE

La identificación del elemento o variables que deben ser estudiados en la organización es "el cimiento para determinar el objetivo de estudio y llevar a cabo una investigación preliminar que proporcione la información fundamental para integrar un proyecto de estudio sólido y completo"².

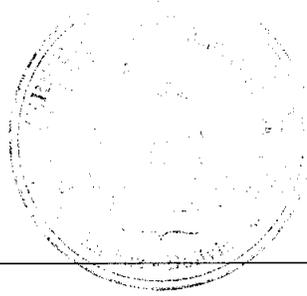
1.5.1. ALCANCE GEOGRÁFICO

El presente trabajo se desarrollará en la Corporación del Seguro Social Militar, en las Direcciones de: Planificación, Auditoría Interna, Jurídica Legal ubicadas en la avenida Camacho y la Gerencia de Salud que está conformada por cuatro unidades de asesoría y tres departamentos con sus respectivas divisiones, ubicada en la zona de Miraflores de la ciudad de La Paz.

1.5.2. ALCANCE TEMÁTICO

El presente trabajo está orientado a la Organización Administrativa que tiene como uno de los principales instrumentos el Manual de Procesos y Procedimientos.

² FRANKLIN Enrique Benjamín. Organización de Empresas. McGraw-Hill. México. 1998. Pág.7.



1.5.3. ALCANCE TEMPORAL

El periodo de análisis de la investigación documental comprende desde el año 2000 hasta el 2002.

1.6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Todo esfuerzo de mejoramiento administrativo de estudio y resolución de un problema requiere la utilización de métodos de investigación que permitan tomar un curso de acción apoyado en un contexto conceptual, en este caso que sirvan para la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos.

Por las características de la investigación se aplicará el método científico, definido como “la cadena de pasos o acciones basadas en un aparato conceptual determinado y en reglas que permitan avanzar en el proceso del conocimiento”³, también se diseñará un conjunto de indicadores y técnicas relacionados con el manual de Procesos y Procedimientos.

1.6.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación que serán utilizados en el presente trabajo son:

- El método deductivo que “es aquel que parte de datos generales y que por medio del razonamiento lógico, pueden deducirse varias suposiciones”⁴. Es decir, se realizará el análisis de hechos, partiendo de las características generales de COSSMIL, hasta llegar a las Direcciones de Planificación, Auditoría Intema, Jurídica Legal, la Gerencia de Salud y sus dependencias para la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos.

³ ANDER Egg Ezequiel, “Técnicas de Investigación”, Ed. Humanistas, Buenos Aires, 1982, Pág. 29, 42.

⁴ ZORRILLA Santiago “Metodología de la investigación”, Ed. Mc Graw – Hill, México D.F., 1997, Pág. 21

- Descriptivo que es “el que describe, compara y evalúa los hechos o fenómenos que son objeto de investigación dentro de la unidad de investigación”⁵. Es decir, describe cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno determinado y sus componentes, por lo que en la presente investigación se realizará una descripción general de las características y de los procesos, operaciones y procedimientos que se efectúan en las Direcciones de Planificación, Auditoría Interna, Jurídica Legal y la Gerencia de Salud.
- Explicativo, este tipo de investigación, “va más allá de la descripción de conceptos, se centran en explicar por qué ocurre un fenómeno, en qué condiciones se da y para qué dos o más variables se relacionan”⁶. Por lo que la investigación estará centrada en explicar la necesidad de formalizar los procesos y procedimientos en un manual que explique detalladamente las operaciones y tareas que se realizan en las unidades de estudio.

1.6.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

“La técnica es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cuáles se efectúa el método. Si el método es el camino, la técnica proporciona las herramientas para recorrer ese camino. La técnica propone las normas para ordenar las etapas del proceso de investigación; proporciona instrumentos de recolección, clasificación, medición, correlación y análisis de datos; y aporta a la ciencia todos los medios para aplicar el método. De esta forma, la técnica es la estructura del método, y la teoría, el fundamento de la ciencia”.⁷

⁵ HERNÁNDEZ R., Fernández Z., y Baptista, Metodología de la Investigación, Ed. Mc Graw – Hill, Colombia, 1996, Pág. 66.

⁶ HERNÁNDEZ R., Fernández Z., y Baptista, Metodología de la Investigación, Ed. Mc Graw – Hill, Colombia, 1996, Pág. 66.

⁷ MÜNCH Lourdes, ANGELES Ernesto, Métodos y Técnicas de Investigación. Editorial Trillas. México, D.F. Primera edición. 1993. Pág. 14.

Las técnicas e instrumentos generales que fundamentarán el presente trabajo estarán basadas en la **investigación documental**; referida a los documentos que tengan relación directa con éste, y en la **investigación de campo**; sujeta al análisis de recorrido, además de entrevistas aplicando cuestionarios personales a los sujetos de investigación.

1.6.3. UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO

El universo constituye la totalidad del grupo de personas que se quiere investigar, como conjunto de todos los casos que concuerdan con lo que se pretende averiguar.

Por lo tanto, el universo de estudio del presente trabajo de investigación son: Las Direcciones de Planificación, Auditoría Interna, Jurídica Legal y la Gerencia de Salud de la Corporación del Seguro Social Militar, tomando como base las estructuras organizativas (ver anexo 2,3,4,5) que se manejan actualmente en las unidades de estudio como se detalla a continuación:

CUADRO Nº 2

| UNIDAD | CARGO | SUBTOTAL |
|-------------------------------------|--------------|----------|
| Dirección Nacional de Planificación | Director | 1 |
| | Planificador | 4 |
| | Secretaria | 1 |
| Dirección de Auditoría Interna | Director | 1 |
| | Supervisor | 1 |
| | Auditor | 3 |
| | Secretaria | 1 |



| | | |
|---|-----------------|-----------|
| Dirección Nacional de Asuntos Jurídicos | Director | 1 |
| | Asistente Legal | 1 |
| | Procurador | 1 |
| | Asesor Legal | 4 |
| | Secretaria | 2 |
| | Mensajero | 1 |
| SUBTOTAL | | 22 |

GERENCIA DE SALUD

| UNIDAD | CARGO | SUBTOTAL |
|---|------------------------------------|----------|
| Gerencia de Salud | Gerente de Salud | 1 |
| | Secretaria | 1 |
| Planificación en Salud | Planificador en Salud | 1 |
| Asesoría Legal | Asesor Legal | 1 |
| Coordinación de Sanidad Operativa | Coordinador | 1 |
| Calidad Total y Auditoría Médica | Asesor | 1 |
| | Jefe de Departamento Secretaria | 2 |
| Departamento de Servicios de Salud | Encargado | 1 |
| | Jefe de División | 1 |
| | Jefe de División | 2 |
| | Jefe de Almacén | 1 |
| Departamento Administrativo Financiero | Jefe de Departamento Secretaria | 2 |
| | Cajero | 1 |
| Caja <ul style="list-style-type: none"> ▪ División Financiera Contable | | |



| | | |
|--|------------------------------------|----|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ División de Costos | Jefe de División | 1 |
| | Jefe de División | 1 |
| Departamento de Mantenimiento | Jefe de Departamento Secretaria | 2 |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ División de Electromedicina ▪ División de Infraestructura ▪ División Proyectos y Planificación | Jefe de División | 1 |
| | Jefe de División | 1 |
| | Jefe de División | 1 |
| SUBTOTAL | | 23 |
| TOTAL | | 45 |

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, el universo de estudio conforma todo el personal que desempeña actividades administrativas en las Direcciones de Planificación, Auditoría Interna y Jurídica Legal que suman 22 personas y la Gerencia de Salud 23 personas.

Respecto al muestreo, se divide en dos grandes ramas: el muestreo no probabilístico y el muestreo determinístico, la elección entre cuál se debe utilizar se determina con base en los objetivos del estudio, el esquema de la investigación y el alcance de sus contribuciones. En este caso se utilizará la muestra determinística que permite establecer a los elementos muestrales del universo que son 45 personas, se tomará en cuenta a todas y cada una de las personas (tipo censo) que intervienen en cada proceso de las Direcciones de estudio y la Gerencia de Salud.

1.6.4. FUENTES Y DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Las fuentes y diseño de instrumentos de investigación implica tanto la revisión de la literatura técnica y legal, como el primer contacto con la realidad que se va a estudiar.

1.6.4.1. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA

Está dado por:

- Entrevistas a los funcionarios de las Direcciones de estudio y la Gerencia de Salud aplicando un cuestionario con preguntas estructuradas. (Ver Anexo 1)
- Observación directa que consiste en el análisis de recorrido en las Direcciones de estudio y la Gerencia de Salud para analizar, verificar y detectar duplicaciones, omisiones y retrasos en las actividades que se realizan.

1.6.4.2. FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

Las fuentes de información secundaria constituyen:

Investigación Documental Interna

- Documentos legales de creación de COSSMIL y los que regulan la materia de su competencia.
- Manual de Organización y Funciones de COSSMIL.
- Diagnósticos y Planes de Implantación
- Plan Estratégico Institucional
- Programa Operativo Anual
- Ley 11901 Reglamento de COSSMIL
- Organigramas
- Otros documentos generados y recibidos

Investigación Documental Externa

- Constitución Política del Estado
- Ley 1178 SAFCO
- Sistema de Organización Administrativa SOA
- Ley del Poder Ejecutivo LOPE

- Ley de las Fuerzas Armadas de la Nación
- Publicaciones Varias
- Textos

Esta recopilación de información se dirigirá al registro de aquellos hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la Corporación.

Terminada la fase de recopilación y registro de los datos, éstos se someterán a un proceso de análisis o examen crítico que permitirá descubrir las causas que impiden la operación normal de algunos procesos determinados.

1.6.4.3. DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Como resultado del análisis de los datos de la entrevista a través de un cuestionario (ver anexo 1) y de la formulación de un diagnóstico de la situación que origina el estudio, se realizará el vaciado de la información en los formatos de procesos, operaciones y procedimientos (ver anexo 6, 7, 8) diseñados, como se detalla a continuación:

- **Diseño de la Entrevista**

La entrevista fue realizada a través de un cuestionario estructurado que consiste en un conjunto de preguntas respecto a las variables definidas (ver cuadro 1) en las unidades de estudio.

El cuestionario se divide en dos partes:

- Preguntas abiertas, que determinan el grado de conocimiento de los funcionarios de las unidades de estudio, sobre las bases conceptuales generales que se relacione con el tema de investigación.
- Preguntas cerradas, dicotómicas (dos alternativas) y con varias alternativas de respuesta. Éstas no son mutuamente excluyentes.



UNIVERSIDAD MAJOR
DE SAN ANDRÉS

- **Diseño del Manual de Procesos, Operaciones y Procedimientos**

Se ha diseñado el Manual de Procesos, Operaciones y Procedimientos de acuerdo a las normas establecidas en el Sistema de Administración de Personal y del Sistema de Organización Administrativa que se refieren a los instrumentos administrativos, en este caso el Manual de Procesos y Procedimientos. Según requerimiento de la Contraloría General de la República y dispuesta por el actual ente gestor Sistema Nacional de Administración de Personal.



CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. MARCO CONCEPTUAL

La Administración se da como un proceso en el que cada parte, cada acto, cada etapa, están indisolublemente unidas, y que además se dan simultáneamente. Tal secuencia es conocida como “Proceso Administrativo” y se presenta en todo momento de la vida de una empresa u organismo social, sea privado, público o mixto. El Proceso o Acto Administrativo constituye el núcleo propio de la Administración y son: la Planeación, Organización, Dirección y Control.

De los cuatro pasos o etapas mencionados anteriormente, el presente trabajo estará centrado en **la Organización** porque es donde primordialmente se generan los Manuales Administrativos.

Para el logro de la etapa de Organización es necesario la utilización de técnicas específicas, mismas que están representadas por herramientas administrativas necesarias para llevarlo a cabo de manera racional; son indispensables y aplicables de acuerdo con los requerimientos de cada grupo social y son: **Los Manuales Administrativos.**

2.1.1. MANUALES ADMINISTRATIVOS

Existe una gran necesidad de contar con manuales administrativos en las organizaciones debido a la complejidad de sus estructuras, sus operaciones y los recursos existentes.

“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.”⁸

2.1.2. OBJETIVOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los Manuales Administrativos deben cumplir con los siguientes objetivos⁹:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Ahorro tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Determinar las responsabilidades de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- Establecer claramente el grado de responsabilidad y autoridad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.

⁸ FRANKLIN Enrique Benjamín. Organización de Empresas. McGraw-Hill. México. 1998. Pág. 147.

⁹ Ídem. Pág. 147,148

- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios y/o clientes con los que interactúa la organización.

2.1.3. CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los Manuales Administrativos se clasifican¹⁰:

2.1.3.1. POR SU NATURALEZA O ÁREA DE APLICACIÓN

Se clasifican en:

- Macro-administrativos, que son aquellos documentos que contienen información de más de una organización.
- Meso-administrativos, son instrumentos que involucran a todo un grupo o sector, o a dos o más de las organizaciones que la componen.
- Micro-administrativos, son los manuales que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

2.1.3.2. POR SU CONTENIDO

Se clasifican en: Manuales de organización, procedimientos, historia de la organización, políticas, de contenido múltiple, puestos, técnicas, ventas, producción, finanzas, personal, operación, sistemas.

¹⁰ FRANKLIN Enrique Benjamín. Organización de Empresas. McGraw-Hill. México. 1998. Pág. 148-150.

2.1.3.3. POR SU ÁMBITO

Se clasifican en:

- Generales, que contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.
- Específicos, que concentran un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipos, técnicas o a una combinación de ellos.

2.1.4. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Conociendo la definición de manual administrativo, ahora se comprenderá con más precisión qué es proceso y procedimiento para un mejor entendimiento.

“Un proceso es el conjunto de operaciones secuenciales que deben ejecutarse para el alcance de los objetivos”.¹¹

“Un procedimiento es la secuencia de tareas específicas, para realizar una operación o parte de ella”.¹²

El Manual de Procesos y Procedimientos, en este contexto es “la presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.”¹³ Son tres apartados que conforman al Manual de Procesos y Procedimientos: la Descripción, los Diagramas y las Formas que se define cada uno de ellos de la siguiente manera:

¹¹ OCÉANO. Céntrum. Biblioteca PAPME Vol. 2. Pág. 225.

¹² Ídem Pág. 225

¹³ FRANKLIN Enrique Benjamín. Organización de Empresas. McGraw-Hill. México. 1998. Pág. 160.

- **Descripción.** Detalla el procedimiento enumerando las operaciones que lo integran en orden cronológico. Precisa en qué consiste cada operación y quién debe ejecutarla, cómo debe ejecutarla, cuándo, dónde y para qué.
- **Diagramas.** Son la representación gráfica de hechos situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo a través de símbolos que muestran la interrelación entre diferentes unidades administrativas.
- **Formas.** Son los documentos que permiten captar, registrar y proporcionar la información que lleva a la realización o ejecución de las operaciones de un trámite o servicio. Los formularios son objetos sobre los cuales se imprimen infirmes constantes y que cuentan con espacios para que anoten en ellos una información variable.

El contenido de cada Manual de Procedimientos es diferente, varía según su ámbito de aplicación y su alcance.

2.1.4.1. DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

El manual de procesos y procedimientos se describe de la siguiente manera¹⁴:

- **Identificación**, el Manual de Procesos y Procedimientos para identificarse debe incluir el logotipo de la organización, el nombre oficial de la organización, denominación y extensión (general o específico) es decir corresponder a una unidad en particular de la que es necesario anotar el nombre, lugar y fecha de elaboración, unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

- **Índice o contenido**, que es la relación de los capítulos que forman parte del documento.

¹⁴ FRANKLIN Enrique Benjamín. Organización de Empresas. McGraw-Hill. México. 1998. Pág. 157 - 163.



- **Prólogo y/o introducción**, es la exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización, también puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

- **Objetivos de los procesos y procedimientos**, que es la explicación que se pretende cumplir con los procesos y procedimientos.

- **Áreas de aplicación o alcance de los procesos y procedimientos**, es la esfera de acción que cubren los procesos y procedimientos.

- **Responsables**, son unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procesos y procedimientos en cualquiera de sus fases.

- **Conceptos**, son las palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el proceso y procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación, para hacer al usuario más accesible la consulta del manual.

- **Procesos y Procedimientos**, cuando la descripción del proceso y procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas; es necesario anotar la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación.

- **Formularios o impresos**, son las formas impresas que se utilizan en un proceso y procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices.



- **Diagramas de Flujo**, representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un proceso y procedimiento y/o el recorrido de formas y materiales, donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita.

Además suelen hacer mención del equipo de recursos utilizados en cada caso, y presentados en forma sencilla y accesible, brindan una descripción clara de las operaciones, facilitando su comprensión, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

- **Glosario de términos**, lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procesos y procedimientos, que sirvan de apoyo para su uso o consulta.

2.1.4.2. DIAGRAMACIÓN

La diagramación es una parte importante en el manual de procesos y procedimientos, "diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa- efecto que prevalece entre ellos"¹⁵

- **SÍMBOLOS USADOS EN LOS DIAGRAMAS DE FLUJO**

Si un diagrama de flujo está elaborado con un lenguaje gráfico incoherente transmite un mensaje deformado del proceso que se pretende estudiar, así que surge la necesidad de concebir y admitir determinados símbolos y reglas para su aplicación. Los símbolos de diagramación empleados internacionalmente son:

¹⁵ FRANKLIN Enrique Benjamín. Organización de Empresas. McGraw-Hill. México. 1998. Pág. 183.

• OBJETIVOS DE LOS DIAGRAMAS

- Visualizar la forma en que se interrelacionan los diferentes elementos de la unidad administrativa.
- Mostrar gráfica y simplificada los procesos y los principales procedimientos de la unidad administrativa en estudio.
- Indicar la secuencia de las operaciones, conjuntamente con las unidades administrativas o elementos de la organización que intervienen en su ejecución.
- Conocer los documentos que fluyen en el área correspondiente, para identificar el origen y el destino de cada uno de ellos.

• VENTAJAS DE LOS DIAGRAMAS

Las ventajas de los diagramas de flujo son:

- Facilita el llenado y lectura del formato en cualquier nivel jerárquico.
- Permite identificar y realizar correctamente las actividades.
- Facilita la práctica de las operaciones.
- Es comprendida por todo el personal de la organización o de otras organizaciones.
- Permite el acercamiento y mayor coordinación entre diferentes áreas u organizaciones.
- Simplificación de operaciones.
- Actualización de procedimientos.
- Disminuye la complejidad gráfica.
- Se elabora en el menor tiempo posible sin recursos especiales de dibujo.

• **DIAGRAMACIÓN CON SIMBOLOGÍA ANSI (DE FLUJO)**

El diagrama de flujo representa en forma gráfica la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales.

Muestra las unidades orgánicas (procedimiento general) o los puestos que intervienen (procedimiento detallado) para cada operación descrita y puede indicar, además, el equipo e instrumentos que se utilicen en cada caso”¹⁶

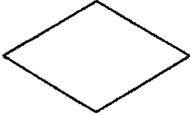
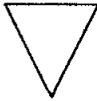
Muestra una diversidad de símbolos usados en los diagramas de flujo¹⁷. Las formas de representación, en la mayoría de los casos, se ajustan a lo siguiente:

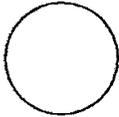
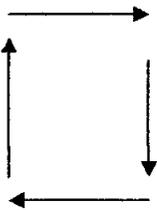
CUADRO N° 3

| SÍMBOLO | REPRESENTA |
|---|---|
|  | Inicio o final del proceso. Señala el principio o terminación de un procedimiento. Cuando se utilice para indicar el principio del proceso se anotará la palabra INICIO, y cuando se termine se escribirá la palabra FIN. |
|  | Operación. Es utilizado para señalar que un procedimiento proviene o es la continuación de otros. Es importante anotar, dentro del símbolo, el nombre del proceso del cual se deriva o hacia donde va. |

¹⁶ QUIROGA Leos Gustavo “Organización y Métodos en la Organización Administrativa”, México, Ediciones Trillas, 1996, Pág.

¹⁷ FRANKLIN Enrique Benjamín. Organización de Empresas. McGraw-Hill. México. 1998. Pág. 183 - 237.

| | |
|---|--|
|  | <p>Decisión. Se emplea cuando en la actividad se requiere preguntar si algo procede o no, identificando dos o más alternativas de solución. Para fines de mayor claridad y entendimiento, se describirá brevemente en el centro del símbolo lo que va a suceder, cerrándose la descripción con el signo de interrogación.</p> |
|  | <p>Formato impreso (documento). Representa formas impresas, documentos, reportes, listados, etc., y se anota después de cada operación, inspección o actividad combinada, indicando dentro del símbolo el nombre del formato; cuando se requiera indicar el número de copias de formatos utilizados o que existen en una operación, se escribirá la cantidad en la esquina inferior izquierda; en el caso de graficarse un original se utilizará la letra "O". Cuando el número de copias es elevado, se interrumpe la secuencia, después de la primera se deja una sin numerar y la última contiene el número final de copias, esta disposición se ejercerá cuando el juego de los formatos siga un mismo flujo; ahora bien, si se desconoce el número de copias en el primer símbolo se anotará una "X" y en el último una "N". Finalmente para indicar que el formato se elabora en ese momento, se marcará en el ángulo inferior derecho un triángulo negro.</p> |
|  | <p>Archivo temporal. Se utiliza cuando un documento o material por algún motivo debe guardarse durante un periodo de tiempo indefinido, para después utilizarlo en otra actividad; significa espera y se aplica cuando el uso del documento o material se conecta con otra operación.</p> |

| | |
|---|--|
|  | <p>Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.</p> |
|  | <p>Dirección de flujo a línea de unión. Conecta los símbolos señalando en orden en el que se deben realizar las distintas operaciones.</p> |

2.1.4.3. LAS FORMAS

Otra parte importante de los manuales de procesos y procedimientos son las formas, que son "herramientas o medios de comunicación escrito normalmente impreso a través de un instrumento de reproducción gráfica que por lo general contiene información fija escrita y espacio para información variable."¹⁸

Las formas pueden acompañarse de un instructivo de acuerdo al grado de dificultad que tenga su llenado y el tipo de información que contenga. Cuando una forma es completada pasa a ser un documento.

- **OBJETO DE UTILIZACIÓN**

El objeto de las formas es transmitir datos e informaciones organizacionales de manera más sencilla, clara y funcional, además de permitir ordenar, sistematizar y orientar el manejo de cualquier otro recurso en términos escritos.

Normativamente se constituye en un documento fuente para efectos legales y/o de consulta.

¹⁸ FRANKLIN Enrique Benjamín. Organización de Empresas. McGraw-Hill. México. 1998. Pág. 35.

• DISEÑO

Para diseñar una forma se debe considerar el objetivo, el tipo de información que contendrá, origen, método de llenado, procedimiento en el que se utilizará, número de copias, usuarios y resultados esperados.

Los elementos funcionales en el diseño de las formas son:

- **Identificación**, logotipo de la organización, título, fecha, número de hoja, nombre de quien la elabora revisa y autoriza, clave de forma.
- **Orden de los componentes**, secuencia de datos, flujo de trabajo, cuerpo (datos principales), instrucciones al pie o en el dorso, o colocación de números entre paréntesis en cada espacio a llenar y se anexa el instructivo.
- **Condiciones para su llenado**, manual, en máquina o en impresoras de equipo de cómputo.
- **Clases de formas**,
 - **De línea**. Son aquéllos cuyo contenido se basa en datos fijos que van seguidos de una línea que se ocupa de datos variables.
 - **De columnas**. Contienen varias columnas y renglones; se utilizan cuando los datos variables son afectados por varios datos fijos que se ubican normalmente en la cabecera o, en casos especiales, al pie del formato.
 - **De casillas**. Se elaboran cuando la información es excesiva y consiste en encerrar un dato fijo con su espacio en blanco dentro de un cuadro o rectángulo llamado casilla.
 - **Combinado**. Son aquellos que incluyen más de un estilo, los datos de identificación pueden ocupar casillas mientras que el cuerpo puede utilizar cualquier otra presentación.



2.2. LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL “SAFCO”

La presente Ley regula los sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública (Art. 1 Ley 1178).

Los sistemas que se regulan son:

a) Para programar y organizar las actividades:

- Programación de Operaciones.
- Organización Administrativa.
- Presupuesto

b) Para ejecutar las actividades programadas:

- Administración de personal.
- Administración de Bienes y Servicios.
- Tesorería y Crédito Público.
- Contabilidad Integrada.

c) Para controlar la gestión del Sector Público:

- Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior (Art. 2 Ley 1178).



2.2.1. EL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA “SOA”

El SOA se define y ajusta en función de la Programación de Operaciones, (Art. Ley 1178) tiene el propósito de establecer la estructura organizacional de las instituciones del sector público.

• OBJETIVOS

El objetivo general del Sistema de Organización Administrativa, es optimizar la estructura organizacional del aparato estatal, reorientándolo para prestar un mejor servicio a los usuarios y acompañe eficazmente a los cambios que se producen en el plan económico, político, social y tecnológico.

El SOA tiene como objetivos específicos:

- Lograr la satisfacción de las necesidades de los usuarios de los servicios públicos.
- Evitar la duplicación y dispersión de funciones.
- Determinar el ámbito de competencia y autoridad de las áreas y unidades organizacionales.

- Proporcionar a las entidades una estructura que optimice la comunicación, la coordinación y el logro de los objetivos.
- Simplificar y dinamizar su funcionamiento.

• PRINCIPIOS

- Estructuración Técnica: se definirá en función a su Plan Estratégico y Programa de Operaciones Anual, aplicándose criterios y metodologías de organización administrativa.

- Flexibilidad, la estructura organizacional se adecuara a los cambios internos y del entorno.
- Formalización, las regulaciones en materia de organización administrativa deberán estar establecidas por escrito.
- Servicio a los Usuarios, la estructura organizacional de la entidad estará orientada a facilitar la satisfacción de las necesidades de servicios públicos de los usuarios.

• COMPONENTES DEL SOA

Las Normas Básicas de Sistema de Organización Administrativa se han dividido en tres procesos metodológicos: análisis, diseño e implantación del diseño organizacional.

El proceso de **análisis organizacional** es de vital importancia a fin de diagnosticar las causas de cada problema en materia de organización existente en la entidad, y de esta manera conducir en diseño o rediseño con bases ciertas.

El proceso de **diseño organizacional** supone una labor de armonización e integración de los resultados del análisis organizacional, para diseñar o rediseñar la estructura organizacional, a ser plasmada en los Manuales de Organización y Procesos.

El proceso de **implantación del diseño organizacional** es la fase culminante, ya que constituye el momento en que las medidas de mejoramiento administrativo deben llevarse a la práctica, adecuando la estructura organizacional al programa de operaciones trazado para la gestión.

- **LOS INSTRUMENTOS OPERATIVOS DEL S.O.A.**

- El Reglamento Específico
- El Manual de Organización y Funciones
- **El Manual de Procesos**, refleja en forma metódica, las operaciones y las tareas que deben seguirse para la ejecución de los procesos de la entidad.

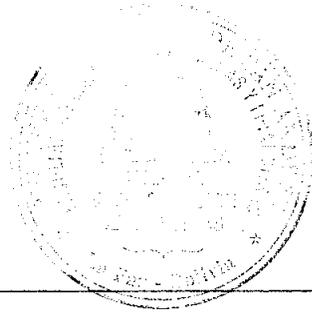
2.3. LEY DECRETO Nº 11901 DE CREACIÓN “COSSMIL”

La Corporación del Seguro Social Militar fue creada en 1974 por el General Hugo Bánzer Suárez como una institución pública descentralizada con personalidad jurídica, autonomía técnica, administrativa y patrimonio propio e independiente, con el propósito de formar un sistema integral de todas las prestaciones sociales en beneficio de los asegurados y beneficiarios en conformidad con las normas de la Ley de Organización del Poder Ejecutivo compatible con la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas de la Nación determinados en la Ley 11901 de COSSMIL.

La tuición del poder ejecutivo hacia la Corporación del Seguro Social Militar se ejercerá a través del Ministerio de Defensa Nacional entendiéndose por tuición la protección y amparo que da el Estado a esta Institución. La fiscalización se realizará a través de un Fiscal General y un Auditor Fiscal designado por el señor Ministro de Defensa Nacional (Art. 2º Ley 11901 de COSSMIL).

La Corporación del Seguro Social Militar tiene como fines:

- a) Gestionar y aplicar el sistema de prestaciones del Seguro Social Militar
- b) Generación de un sistema de inversiones capaz de coadyuvar el ahorro interno, la redistribución de la renta y solución al problema habitacional de los miembros de las Fuerzas Armadas de la Nación.



c) Promover y participar en la organización dirección y funcionamiento de empresas estatales y / o de economía mixta para incrementar sus recursos e invertir sus reservas en planes de desarrollo económico y social.

Son sujetos de la Seguridad Social Militar los miembros activos de las Fuerzas Armadas de la Nación, los pensionistas temporales y permanentes, las esposas o convivientes, padres, hijos o hermanos que viven en su hogar y a sus expensas, los derecho-habientes de los asegurados fallecidos. Los estudiantes de Institutos Militares y los conscriptos quienes son protegidos en el régimen de salud por cuenta del Estado. Los empleados de la entidad gestora del Seguro Social Militar son igualmente protegidos por el sistema integral de prestaciones (Art. 3º Ley 11901 de COSSMIL).

Con la política de fortalecimiento institucional la Corporación del Seguro Social Militar atraviesa una reforma para mejorar la calidad, lograr dinamismo, eficiencia y eficacia en la prestación de servicios. Se compone de dos órganos (Ver anexo 9) principales:

Órganos Centrales

- Junta Superior de Decisiones
- Gerencia General
- Unidades de Apoyo

Órganos Especializados

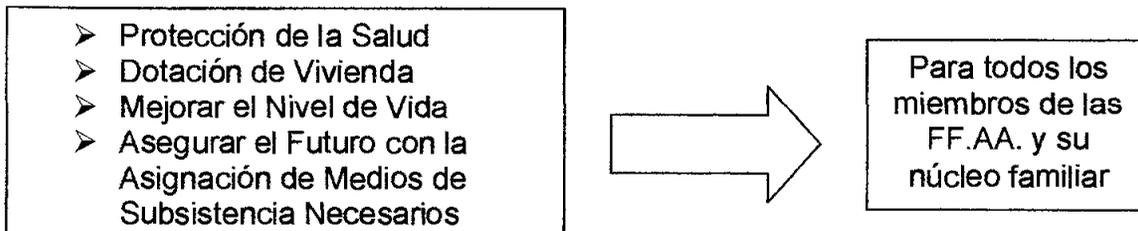
- Gerencia de Salud
- Gerencia Financiera
- Gerencia de Seguros
- Gerencia de Vivienda

2.3.1. MISIÓN DE LA ENTIDAD

Dar protección de salud a los miembros de las Fuerzas Armadas de la Nación, sus esposas e hijos, así como a sus familiares y dependientes; preservar la continuidad de los medios de subsistencia y equilibrio presupuestario, cuando se vean afectados por las contingencias sociales y económicas; dotarles de vivienda compatible con la dignidad humana y, en general promover el mejoramiento permanente del nivel de vida.

Por lo tanto la Ley de creación de COSSMIL, como entidad de Seguro Social Integral, determina la misión de:

CUADRO N° 4



Fuente: Elaboración propia

2.3.2. VISIÓN DE LA ENTIDAD

Perfilar a COSSMIL, como una empresa líder en el Sistema de Seguro Social del país, estableciendo una estructura empresarial moderna, que permita la constitución de un Holding Empresarial, capaz de atender con eficiencia y eficacia las necesidades de Salud, Seguros y Vivienda a todos los miembros de las Fuerzas Armadas, sus familiares, dependientes y personas particulares dentro de un programa y tratamiento especial.



2.3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ENTIDAD

Para el cumplimiento de los fines de la Corporación del Seguro Social Militar, la Estructura Organizacional comprende:

- Nivel Directivo Ejecutivo

Facultada para el control de las acciones relacionadas a las decisiones principales y representativas, dentro de este nivel se encuentran:

- El Ministerio de Defensa Nacional
- Honorable Junta Superior
- Gerencia General

- Nivel de Apoyo y Asesoramiento

- Dirección de Empresas
- Dirección de Sistemas
- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección de Contrataciones
- Dirección de Imagen Corporativa
- Dirección Nacional de Planificación
- Dirección de Auditoría Interna
- Dirección Jurídico Legal

- Nivel Operativo

Es la que desarrolla y ejecuta las acciones planeadas por el nivel de decisión ejecutivo:

- Gerencia de Finanzas
- Gerencia de Salud
- Gerencia de Seguros
- Gerencia de Vivienda



Dirección Nacional de Planificación

La Dirección Nacional de Planificación fue creada el 11 de Enero de 1993 mediante Resolución Gerencial No. 004/93, con la finalidad de asesorar y orientar sobre actividades técnicas a la Gerencia General de la cual depende directamente (ver anexo 2).

Planifica, coordina y consolida los planes operativos de todas las unidades, especificando los objetivos a alcanzar, procedimientos y recursos a utilizar a través de un cronograma consolidado de actividades tal como lo estipulan los Sistemas de Fiscalización y Control de la Ley 1178 SAFCO.

Dirección de Auditoría Interna

Con Resolución Gerencial No. 058/94 de 6 de Septiembre de 1994, fue denominada Dirección de Auditoría Interna en sustitución de la dirección de Control de Gestión en Auditoría Interna, con las funciones y campo de acción establecidas por la Ley No. 1178 (SAFCO), Decreto Supremo No. 32315, Decreto Supremo No. 23318-A, las Normas Básicas de Control Interno, relativas a los Sistemas de Administración Gubernamental, Normas Generales de Control Interno para el Sector Público y las Normas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General de la República.

La Dirección de Auditoría Interna es una unidad de asesoramiento dependiente de la Gerencia General (ver anexo 3), coadyuva en el cumplimiento de las funciones y responsabilidades establecidas en la Ley 1178 (SAFCO), evaluando la eficiencia de los sistemas de administración y control con el fin de mejorar la gestión financiera y administrativa de COSSMIL.



UNIVERSIDAD MAJOR
DE SAN ANDRÉS

Dirección Nacional de Asuntos Jurídicos

La Dirección Nacional de Asuntos Jurídicos de COSSMIL es una unidad de apoyo jurídico legal, creado mediante Resolución Gerencial No. 069/82 de fecha 21 de Julio de 1982, apoyada en la resolución Administrativa No. 03-001-76 de fecha 7 de Enero de 1976 Emanada del instituto Nacional de Seguros de Salud (INASES).

La Dirección Nacional de Asuntos Jurídicos depende jerárquicamente de la Gerencia General (ver anexo 4) como lo establecen los Decretos Supremos Reglamentarios a la Ley de Organización del Poder Ejecutivo (LOPE), teniendo bajo su dependencia las áreas de asistencia, gestión y análisis jurídico legal, especializado y adecuado a las normas institucionales de seguridad social.

Gerencia de Salud

La Gerencia de Salud fue creada en aplicación a la Ley 11901 y al Reglamento de Prestaciones Sanitarias vigente, aprobado mediante Resolución Administrativa de la Gerencia General No. 005/85.

Es un "órgano técnico y operativo encargado de administrar el oportuno y eficaz otorgamiento de las prestaciones médicas en servicio y en espacio"¹⁹ en coordinación con la Dirección General de Sanidad Militar del Ministerio de Defensa Nacional.

Para lo cual, otorga a los asegurados y beneficiarios de COSSMIL la Atención Integral mediante una red nacional de servicios de salud que comprende 22 regionales en todo el país, siendo las principales cinco Hospitales Militares en los departamentos de La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Tarija, Cobija y 18 policlínicos.

¹⁹ Ley Decreto 11901 COSSMIL, Capítulo III, Artículo 27, Página 27



Por las funciones que desempeñan, los canales de comunicación funcional y sobre todo los insumos del producto, que son exclusivamente inherentes al área de salud, tiene por finalidad, normar la organización y el funcionamiento de los Hospitales Militares constituidas por la estructura organizativa y funcional con un sistema departamentalizado de especialidades médicas de apoyo y administrativas con tecnología moderna.

Estructura de la Gerencia de Salud

Nivel Gerencia de Salud

La estructura de la Gerencia de Salud (ver anexo 5), es la máxima autoridad ejecutiva que en ubicación dentro de la estructura general de COSSMIL depende directamente de la Gerencia General y bajo su dependencia diversas unidades como se muestra en la estructura orgánica, así mismo se compone del gerente de Salud, una secretaria, un encargado del archivo e Información y el mensajero.

La función principal es desarrollar actividades relacionadas con la salud a nivel nacional garantizando la salud de los beneficiarios y protegidos por COSSMIL, y coordinar las acciones que se efectúa hacia todas las unidades, mediante la comunicación verbal y escrito, realizada de forma ascendente y descendente.

Nivel de Staff

Como parte de la estructura de la Gerencia de Salud, el nivel staff conforman: un Planificador Salubrista, Asesoría Legal, Coordinador de Sanidad Operativa y Auditoría Médica. Teniendo como la función principal y homogénea el asesoramiento a la gerencia de Salud hacia el accionar de los servicios de salud de manera coordinada.



Nivel Departamentos y Divisiones

- Departamentos de Servicios de Salud:
 - División de Servicios de Atención Médica
 - División de Suministros Médicos
- Almacén Central

El departamento de Servicios de Salud, cuyo objetivo es elevar y mejorar el nivel de calidad del servicio a través de la satisfacción de necesidades de los usuarios. Depende directamente del Gerente de Salud y cuenta con el Jefe de Departamento, la secretaria, y bajo su dependencia se encuentran dos Divisiones que coadyuvan al logro de los objetivos de departamento y son participes de las decisiones ejecutorias.

La división de Suministros Médicos que se encarga principalmente de suministrar y atender los requerimientos de medicamentos a las agencias regionales, cuenta con el Jefe de la División y una secretaria.

La división de Atención Médica cumple una labor especial de casos particulares que requieren de un análisis minucioso para la atención de los diversos servicios de salud hacia el paciente, compuesta por el jefe respectivo.

- Departamento Administrativo Financiero:
 - División Administrativa
 - División Costos

Caja

El Departamento Administrativo principalmente desarrolla la labor administrativa de la Gerencia de Salud y los recursos financieros, su objetivo es vigilar si los recursos son utilizados de manera óptima y adecuada. Depende directamente del Gerente de Salud, comprende el Jefe de Departamento y la secretaria.



Bajo su dependencia se encuentran las divisiones: Administrativa, representada por el mismo Jefe de Departamento, que se encarga de las tareas de esta División puesto que son similares. La División de Costos debe realizar las estructuras de los costos hospitalarios a nivel nacional, todavía no cuenta con el jefe respectivo.

- Departamento de Mantenimiento
 - División de Electromedicina
 - División de Infraestructura
 - División de Planificación y Proyectos

El Departamento de Mantenimiento depende del Gerente de Salud cumple las funciones exclusivas en el área de mantenimiento y repotenciamiento de equipos preventivo y correctivo a las demás agencias regionales, está compuesta por el Jefe de Departamento bajo su dependencia está la secretaria y tres divisiones cada una compuesta por los jefes respectivos cuyas características son:

La División de Electromedicina, se encarga de aplicar un programa de mantenimiento preventivo y correctivo, para combatir y controlar el deterioro acelerado y la destrucción prematura del equipamiento e instalaciones eléctricas.

La División de Infraestructura encargada del mantenimiento, reparación y conservación de los edificios, instalaciones sanitarias y eléctricas. Por ultimo la División de Planificación y Proyectos se encarga de las actividades relacionadas con la planificación y ejecución que benefician a la población asegurada a través de investigaciones.



CAPITULO III

DIAGNOSTICO

Toda organización requiere la permanente revisión de la misión, visión, objetivos, metas y procesos para evaluar su posición y rescatar toda información pertinente, que por las características de la investigación se relacionan con las operaciones y procedimientos, para rectificar y mejorar los procesos actuales.

Para ello es necesario aplicar un análisis sistemático de la situación, que determine aquellos factores que imposibilitan o dificultan el accionar de los procesos y procedimientos a través de un diagnóstico. Por consiguiente el presente Capítulo, con el propósito de identificar el estado situacional de los procesos y procedimientos, mediante el realizado en las Direcciones de Planificación, Auditoría Intema, Jurídica Legal y la Gerencia de Salud de la Corporación se divide en dos partes: el Análisis Retrospectivo y el Análisis de Recorrido.

El Análisis Retrospectivo permite determinar la manera en que la estructura organizacional de la entidad contribuye al alcance de los objetivos, por lo tanto se consideró los siguientes factores: conocimientos generales, Estructura Organizacional, Manual de Organización y Funciones y Manual de Procesos y Procedimientos. Con la previa presentación de resultados que muestran los cuadros estadísticos.



En el análisis de recorrido se ha enfocado principalmente los Procesos y Procedimientos de los que se desglosa: operaciones, tareas, objetivos, metas, responsables, insumos, tiempo, formularios, registros o impresos que se generan o requieren, flujos y la identificación de problemas que directa o indirectamente afectan a los procesos y procedimientos.

3.1. ANALISIS RETROSPECTIVO

El análisis retrospectivo se constituyó en la parte fundamental del diagnóstico que ha permitido contar con datos verificables y de complementación a la investigación sobre las cuales se ha efectuado un análisis más detallado y/o pormenorizado (de cada uno de los resultados obtenidos con la tabulación respectiva luego de la recopilación de información) en relación al tema de estudio, para mejorar las tareas y actividades de las unidades de estudio.

Para tal efecto el análisis retrospectivo contiene dos segmentos que son: la presentación de resultados de acuerdo a las preguntas del cuestionario aplicado en la entrevista y el análisis correspondiente a cada uno de los resultados obtenidos luego de la tabulación de datos según cuestionario.

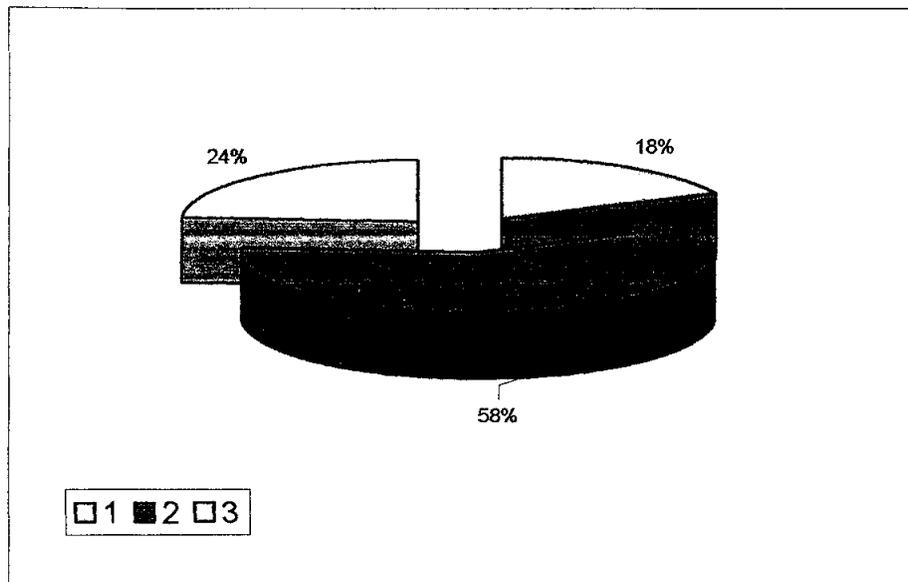
3.1.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A través de la aplicación estadística, se ha realizado la respectiva tabulación de datos en el que se reflejan los resultados que a continuación se presentan:

CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN CUADRO N° 5

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------------|------------|------------|
| a) Tiene conocimiento | 8 | 18% |
| b) Poco conocimiento | 26 | 58% |
| c) No tiene conocimiento | 11 | 24% |

GRAFICO N° 1



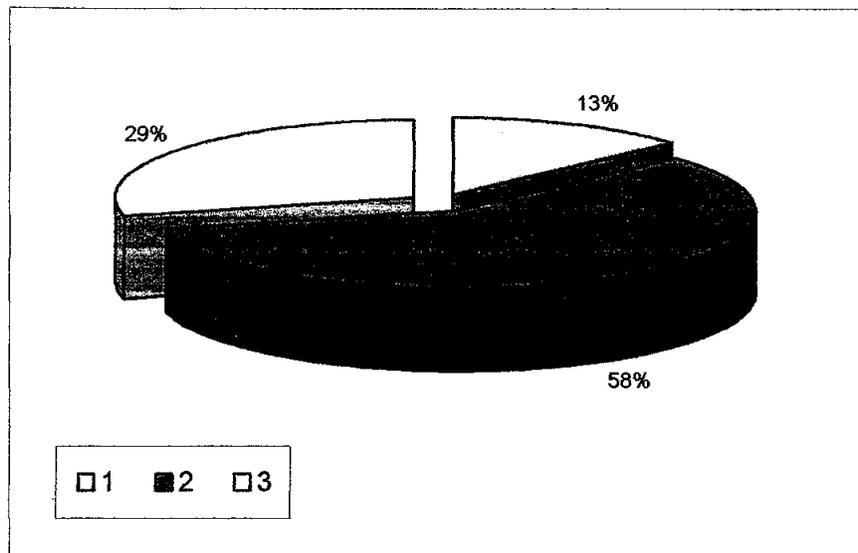
El 58% de las personas entrevistadas tienen poco conocimiento de la misión de sus respectivas unidades, mientras que el 24% no tiene conocimiento de la misión de la unidad a la que pertenece y solo el 18 % de las personas tienen conocimiento de la misión de su unidad.

CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN

CUADRO N° 6

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------------|------------|------------|
| a) Tiene conocimiento | 6 | 13% |
| b) Poco conocimiento | 26 | 58% |
| c) No tiene conocimiento | 13 | 29% |

GRAFICO N° 2



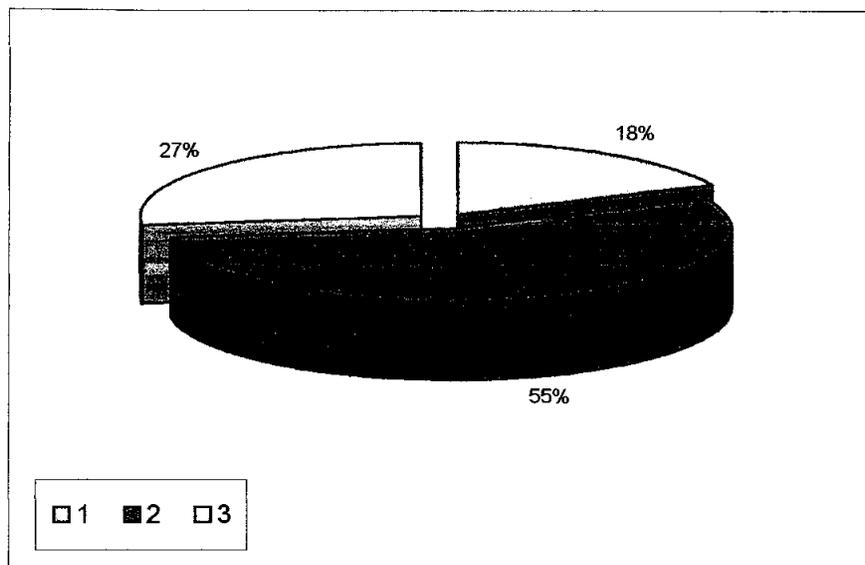
El 58 % de las personas entrevistadas tienen poco conocimiento de la visión de sus respectivas unidades, mientras que el 29 % no tiene conocimiento de la misión de la unidad a la que pertenece y el 13 % de las personas tiene conocimiento de la visión de su unidad.

CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

CUADRO N° 7

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------------|------------|------------|
| a) Tiene conocimiento | 8 | 18% |
| b) Poco conocimiento | 25 | 55% |
| c) No tiene conocimiento | 12 | 27% |

GRAFICO N° 3



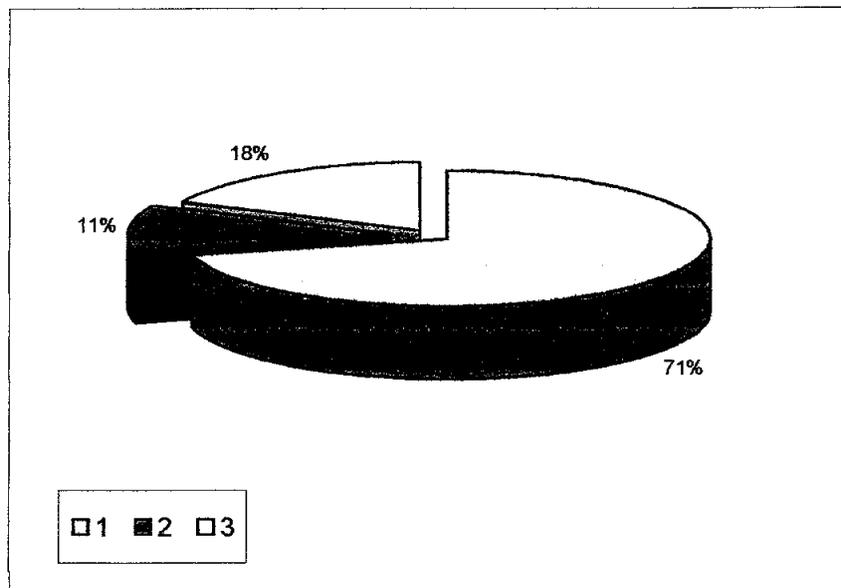
El 55 % del personal entrevistado tiene poco conocimiento de los objetivos de sus respectivas unidades, mientras que el 27% no tiene conocimiento de los objetivos de la unidad a la que pertenece y el 18% del personal tiene conocimiento de los objetivos de su unidad.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEFINIDA

CUADRO N° 8

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------|------------|------------|
| a) SI | 32 | 71% |
| b) NO | 5 | 11% |
| c) No Sabe | 8 | 18% |

GRAFICO N° 4



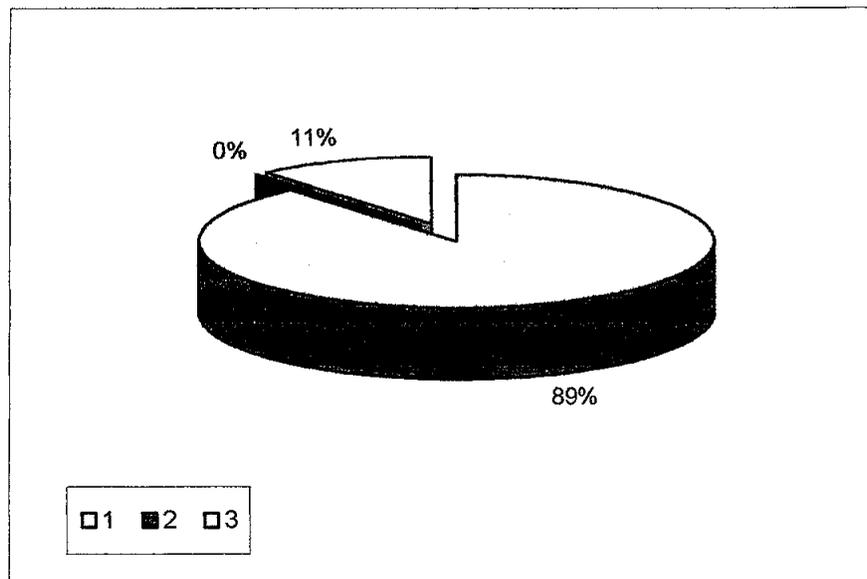
El 71% de las personas entrevistadas afirman que existe una estructura organizacional definida en las unidades de estudio, sin embargo el 18 % no sabe si la estructura organizacional existente está definida y el 11 % responde que la estructura organizacional no está definida.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CUADRO N° 9

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------|------------|------------|
| a) SI | 40 | 89% |
| b) NO | 0 | 0% |
| c) No Sabe | 5 | 11% |

GRAFICO N° 5



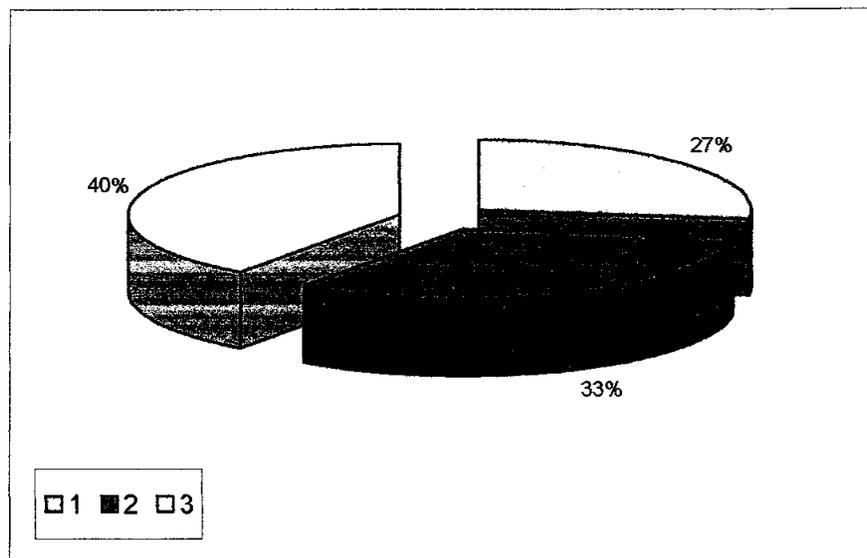
El 89% de los entrevistados afirman la existencia del Manual de Organización y Funciones y el 11 % responden que no sabe de la existencia de este manual.

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

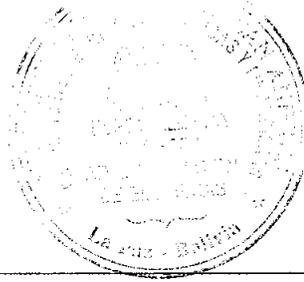
CUADRO N° 10

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------|------------|------------|
| a) SI | 12 | 27% |
| b) NO | 15 | 33% |
| c) No Sabe | 18 | 40% |

GRAFICO N° 6



En relación a la existencia del Manual de Procesos y Procedimientos, el 40 % de los funcionarios entrevistados no sabe si existe, el 33 % indica que no existe y el 27 % afirma la existencia de este manual.



3.1.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se ha realizado un estudio de los resultados obtenidos en los cuadros anteriores dentro del análisis retrospectivo, de la gestión anterior en las unidades de estudio y se determinó los siguientes aspectos:

- **Conocimientos Generales**

Las instituciones por lo general no le dan la debida importancia a los elementos conceptuales que comprende la administración, como ser: la misión, visión y objetivos, siendo la base fundamental hacia el cual se dirige la entidad.

Bajo esta perspectiva los elementos conceptuales mencionados (misión, visión y objetivos) en cada una de las respectivas unidades de estudio de la presente investigación, están definidas de manera general; es decir, que especifican los elementos conceptuales de la Corporación y no así de cada una de las unidades de estudio.

Esta situación ha creado mayor confusión en los mismos funcionarios, que no han podido responder con precisión la misión, visión y objetivos de la institución y de las unidades de estudio, en este sentido los resultados estadísticos muestran que el 58% de los funcionarios tienen conocimiento parcial sobre este tema y el 24 % no conocen nada al respecto.

Sin embargo estas simples definiciones llevan implícito conceptos que a simple vista podrían no ser relevantes, pero que en la práctica intervienen ampliamente en el accionar de las actividades, es así que solamente el 18% de los funcionarios tienen entero conocimiento de la misión, visión y objetivos tanto de la Corporación, como de su respectiva unidad.

- **Estructura Organizacional**

La conformación de la estructura organizacional de la institución debe ser organizada de la mejor forma posible, con orden y distribución de las partes, representada en forma gráfica en un organigrama el cual refleje unidades jerárquicas y no cargos, siendo claro, sencillo y de conocimiento de toda la institución. Por consiguiente el 71% de los entrevistados aseguran que la estructura organizacional está definida, lo cual nos demuestra que la mayoría de los funcionarios no están enterados de la situación actual de la Corporación ya que en realidad la estructura organizacional no se encuentra definida.

Sin embargo, se han observado documentos de la estructura organizacional (organigramas) durante el periodo de las entrevistas, que no coinciden con las unidades existentes, teniendo en cuenta que en los organigramas existentes figuran unidades y cargos simultáneamente, este escenario ha creado mayor confusión en la percepción de todos los funcionarios de las unidades de estudio los cuales por razones diferentes requieren de éstos.

Los cambios que se dan actualmente hacen que el personal que ingresa a la Corporación no tenga suficiente conocimiento, de tal modo que el 18% de los entrevistados responden que no saben si la estructura que refleja el organigrama esta establecida, mientras que el 11% afirman que la estructura organizacional no está definida.

- **Manual de Organización y Funciones**

Según lo establecido por la LOPE y el Sistema de Organización Administrativa de la Ley 1178, el Manual de Organización y Funciones debe ser revisado y actualizado por lo menos una vez al año, para que esté

actualizado de acuerdo con las modificaciones que se realicen en la estructura de la Corporación.

Por consiguiente en las entrevistas realizadas, los resultados obtenidos fueron: que el 89% afirman que existe el Manual de Funciones, el cual se evidenció en la observación de un documento escrito, no obstante en la revisión que se efectuó del documento indica que el Manual de Organización y Funciones se había elaborado el año 1999. Por lo mismo las funciones que actualmente cumplen los funcionarios están basadas en este Manual.

Además es necesario destacar que algunas unidades internas cumplen similares funciones y tareas. Los constantes cambios que se dan en el personal, hace que los funcionarios que ingresan recientemente a la institución no tengan suficiente conocimiento, a raíz de esto el 11% del personal no sabe de la existencia del Manual de Organización y Funciones.

- **Manual de Procesos y Procedimientos**

Al igual que el Manual de Organización y Funciones el Manual de Procesos y Procedimientos forma parte de la organización administrativa de la Corporación, como uno de los instrumentos más importantes con el que deben contar todas las unidades que la conforman. En las unidades de estudio el 27 % de las personas aseguran que cuentan con el Manual de Procesos y Procedimientos. Entre estos entrevistados se observó dos aspectos: Primero, algunas de las unidades presentaron documentos que contienen información que no corresponde al respectivo manual, simplemente hacen referencia de la relación existente con las demás unidades siendo muy genéricos.

Segundo, existe contradicción en algunos funcionarios que afirman la existencia del manual mencionado, pero no se ha observado ningún documento escrito que describa de manera secuencial las tareas específicas que deben ejecutarse en la realización de operaciones para el alcance de los objetivos de las unidades de estudio.

Por otra parte, el 33% de las personas entrevistadas y que tienen mayor conocimiento de la situación actual de las unidades de estudio son Directores y Jefes de Departamento, los cuales indican que no cuentan con el Manual de Procesos y Procedimientos. Los mismos no supieron dar razón alguna de la inexistencia o mencionan que no les compete realizar otros trabajos, simplemente se refieren al tiempo como excusa. Finalmente, el 40% de personas no sabe si existe o no el Manual de Procesos y Procedimientos, las actividades son realizadas de manera rutinaria, no le dan la importancia que merece por falta de información y hace que influya en el desarrollo de las actividades en la consecución de objetivos. Cabe mencionar que el 100% de las personas entrevistadas no tienen conocimiento de la fecha en la cual ha sido elaborado y/o actualizado el Manual de Procesos y Procedimientos, lo cual confirma que actualmente no existe este manual plasmado en un documento.

3.2. ANÁLISIS DE RECORRIDO

Después de haber realizado el análisis de recorrido²⁰ en las Direcciones de Planificación, Auditoría Intema, Jurídica Legal y la Gerencia de Salud se ha encontrado que:

²⁰ Para determinar el Análisis de Recorrido se realizó el seguimiento de los procesos que se estaban efectuando en las Direcciones de estudio y la Gerencia de Salud con base en las estructuras existentes.

- Existen procesos, operaciones y procedimientos implícitos, es decir, no están organizados e identificados en su denominación. Sin embargo, las tareas están bien identificadas porque son conocidas por los funcionarios en su totalidad, pero no están plasmadas en un documento escrito que sirva como referencia a los funcionarios que no tienen conocimiento de ellas.
- Las actividades que realizan los funcionarios en algunos casos son repetitivas e innecesarias, debido a la inexistencia del Manual de Procesos y Procedimientos los funcionarios se atribuyen tareas que no les corresponde, esta situación ocasiona que a la vez se omita responsabilidades y se retrase todo proceso.
- Una de las variables de mayor consideración es la delegación de responsabilidad para la realización de cada proceso; no obstante, en las unidades de estudio no se han determinado a los responsables que realicen el seguimiento de los procesos hacia la conclusión de los mismos lo que provoca que las tareas se excluyan, repitan y por lo general no se finalicen.
- Las rutas que toman los distintos trámites no siguen el flujo adecuado y no circulan en el tiempo previsto, por eso demoran en llegar a destino siendo algunas veces inoportuna su conclusión.
- El flujo de documentación es complejo puesto que no se le da el debido uso a la hoja de ruta ó trámite documentario (ver anexo 10), ya que en los procedimientos existe demasiada circulación de cartas de solicitud, de respuestas, de presentación de informes que acompañan a la hoja de ruta o trámite documentario.

- Dentro del análisis de recorrido, es importante mencionar a la estructura organizacional por su incidencia en los procesos y procedimientos, teniendo en cuenta que el diagrama representa a la estructura organizacional de cada institución y que permite determinar en qué medida es flexible la organización. Por ello es necesario que se diseñe una estructura organizacional tal que permita tener una razonable flexibilidad para poder implantar un cambio actitudinal total de la institución, esta flexibilidad debe permitir a la institución adaptarse a los cambios del medio ambiente y a las necesidades internas.

Es así que la estructura organizacional de las unidades de estudio, son muy verticales, es decir, que se asemejan más a un tipo de jerarquía tradicional donde los superiores reciben obediencia única de los subordinados, según las líneas jerárquicas establecidas en la estructura, cuyas unidades limitan el seguimiento de los procesos y procedimientos.

- El grado de autoridad es rígido y a la vez existe dualidad de autoridad cuando un funcionario jerárquicamente asignado de autoridad y responsabilidad, no permite la realización de una actividad o tarea si no es precisamente él, quien da la orden de forma autoritaria.

3.3. CONCLUSIONES

- La misión, visión y objetivos son el pilar fundamental en el cual se apoya la institución, si los funcionarios de las unidades de estudio no tienen claro estos elementos conceptuales no se podrán coadyuvar al cumplimiento de dichos elementos institucionales y de las respectivas unidades, debido a que no tienen los mismos objetivos y visión hacia donde dirigir la Corporación.

Esta situación es originada por la inadecuada difusión de los instrumentos administrativos; es uno de los factores de mayor incidencia en el eficiente desempeño de las actividades en las unidades de estudio, con repercusiones directas en la administración.

El personal con experiencia y conocimiento aceptable que ingresa a la entidad es cambiado periódicamente por diversos motivos (institucionales y/o injerencia política), eliminando la continuidad del trabajo desarrollado por los funcionarios que se encuentran administrando la institución. Estos formulan planes y objetivos que no son alcanzados en su permanencia y hace que el personal desconozca los elementos conceptuales necesarios para mantener una sólida Corporación.

- La actual estructura organizacional de las Direcciones de estudio y la Gerencia de Salud no se ajusta a las necesidades de la Corporación, la tradicional aplicación de la administración vertical hace que la institución sea burocrática.

La constante creación de unidades y cargos ocasiona que exista una variedad de organigramas tanto de la corporación como de las unidades de estudio.

El tipo de administración que se utiliza se caracteriza por una administración autoritaria, que a la vez ocasiona una dualidad de autoridad, es la forma tradicional en que se maneja la corporación, el insertar cambios que signifiquen borrar tradiciones es difícil y problemático, el opinar en forma diferente es ir en contra de la organización.

- Los procesos y procedimientos que se efectúan en las unidades de estudio no siguen el flujo adecuado, la duplicidad de tareas redundantes y las omisiones ocasiona pérdida de tiempo, lo cual hace que cada actividad se retrase. Si bien existe la hoja de ruta para realizar cualquier trámite, ésta no es utilizada de forma apropiada, puesto que también circulan cartas e impresos acompañando a ésta hoja y hacen que los procesos sean aún más burocráticos. Por lo que se determina que la utilización de cartas es innecesaria, con la circulación de la hoja de ruta es suficiente ya que en ella existe información acerca de la descripción de las características del documento, además de los sellos y firmas de quien remite y quien recibe.

Por otra parte el flujo de documentación es demasiado burocrático tomando en cuenta el tiempo en la prestación de servicios, se determinó que la misma no satisface las necesidades del usuario debido a que existe demasiado manejo de documentación que generan los cuellos de botella, lo cual hace que las operaciones requieran de más tiempo para su conclusión.

- Los funcionarios de las unidades de estudio conocen la hermenéutica de trabajo que se sigue para prestar servicios, aspecto que no se encuentra plasmado en un documento. Finalmente, cabe mencionar que no existen estándares de tiempo para realizar cada proceso y procedimiento, lo cual disminuye la eficiencia de los funcionarios en el desarrollo de las actividades.

- Los recursos materiales con los que cuentan las unidades de estudio son demasiado obsoletos, esto afecta indirectamente en la prestación de los servicios que brinda COSSMIL y de manera directa al flujo que debe seguir cada proceso y procedimiento, tanto en calidad como en tiempo, es decir, el personal no desempeña sus funciones con efectividad.
- Es necesario que primero el personal esté motivado y se sienta reconocido por el trabajo que desempeña, los funcionarios de las unidades de estudio no están motivados a brindar su mejor esfuerzo, pues no se sienten valorados por la institución, esto afecta en el desarrollo de las actividades y por tanto en la eficiencia del servicio que se presta a los beneficiarios y asegurados ya que no quedan satisfechos con la calidad de servicio que la Corporación ofrece.
- Como en todas las instituciones públicas, el nepotismo y la injerencia política no está ajena a la Corporación, lo que impide su crecimiento debido a que muchas veces no se contrata al personal que realmente tiene mayor capacidad y experiencia, además que por el constante cambio no existe continuidad en el trabajo para el logro de los objetivos.

3.4. RECOMENDACIONES

- Para conocimiento general de los funcionarios en relación a los elementos conceptuales (misión, visión y objetivos) de la Corporación y de las respectivas unidades se recomienda que el nivel ejecutivo oriente y difunda estos conceptos esenciales a todo el personal. La difusión se debe realizar situando recordatorios impresos en las instalaciones de las unidades de estudio, donde se especifique la misión, visión y objetivos tanto de la



respectiva unidad como de la Corporación evitando, de esta manera confusión entre los funcionarios.

- La estructura organizacional de la Corporación está atravesando por un cambio que busca la actualización constante por lo que se debe considerar la aplicación de una administración moderna. Se recomienda, realizar un análisis de la aplicación del modelo vertical, la dualidad de autoridad y la burocracia que existe en las unidades de estudio, para determinar hasta qué punto es ventajoso y cuáles son las repercusiones que se dan. También se debe realizar un análisis de la estructura organizacional de cada unidad para determinar donde existe personal innecesario y que unidades realmente requieren ser creadas.
- La revisión y actualización de los Manuales Administrativos debe realizarse por lo menos una vez al año, de manera que ayude en la definición de la Estructura Organizacional y en un mayor control del personal y de las unidades que existen en COSSMIL.
- Se recomienda la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos como resultado del análisis realizado. Posteriormente, se sugiere la implantación del manual mediante la capacitación y difusión del mismo; pues éste describe por escrito y de manera secuencial las tareas específicas que deben ejecutarse en la realización de las actividades.
- Para motivar al personal se debe definir políticas de capacitación constante en aquellos aspectos que sean de importancia para su desarrollo personal así como para coadyuvar al cumplimiento de los objetivos de la institución.

Así mismo se sugiere que la motivación sea realizada a través de memorándums de felicitaciones y reconocimiento por el trabajo que desempeñan.

- Con el fin de eliminar el nepotismo y la injerencia política se sugiere instaurar la institucionalización de los cargos jerárquicos y no jerárquicos de la institución. Por otra parte, se debe dar cumplimiento a lo establecido en las Normas Básicas de Administración de Personal y con la Ley del Estatuto del Funcionario Público respecto al proceso de contratación de personal.

A continuación se detalla el cuadro resumen de las conclusiones y recomendaciones del diagnóstico realizado.

RESUMEN DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CUADRO N° 11

| Objetivos Específicos | Sub Variables | Resultados | Conclusiones | Recomendaciones |
|--------------------------|---|--|---|---|
| - Análisis Retrospectivo | -Conocimientos Generales Estructura Organizacional | - El 58% de los funcionarios tiene poco conocimiento de la visión, misión y objetivos. - El 71% de los funcionarios indica que la Estructura Organizacional está definida , | -No tienen conocimiento de los elementos conceptuales: misión, visión y objetivos. -Existe contradicción. No definida por la presencia de varios organigramas. | -Difundir por escrito a cada funcionario la misión, visión y objetivos. - Colocar recordatorios impresos de la misión, visión y objetivos en las respectivas instalaciones de las unidades de estudio. -Análisis de la estructura organizacional de cada unidad para determinar donde existe personal innecesario y que unidades realmente requieren ser creadas. |

| | | | | |
|---------------------------------|---|---|--|--|
| <p>- Análisis de Recorrido.</p> | <p>- Manual de Organización y Funciones</p> <p>- Manual de Procesos y Procedimientos</p> <p>Procesos y Procedimientos</p> | <p>- El 89% de los funcionarios indica que existe el Manual de Organización y Funciones.</p> <p>- El 77% de los funcionarios indica que no existe el Manual de Procesos y Procedimientos.</p> <p>-Nominación de procesos, operaciones y procedimientos no identificados y organizados.</p> <p>-Objetivos confusos.</p> <p>-Actividades repetitivas e innecesarias.</p> <p>-No se ha definido la asignación de responsables de procesos, operaciones y procedimientos.</p> <p>-No existe flujo gramas.</p> <p>-No hay estandarización de tiempos para los procesos.</p> <p>-Falta de Material de escritorio y equipos.</p> | <p>-No actualizado.</p> <p>-No existe.</p> <p>- Desconocen la denominación de los procesos, operaciones y procedimientos.</p> <p>-Conocen sus funciones pero no conocen el objetivo del proceso.</p> <p>-Los flujos administrativos son complejos.</p> <p>- No se sabe quien es el responsable de cada proceso</p> <p>- No se conoce el flujo que sigue cada proceso</p> <p>-Pérdida de tiempo en la realización de los procesos.</p> <p>- Material obsoleto y escaso.</p> | <p>-Revisión y actualización.</p> <p>-Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos.</p> <p>-Identificación y nominación de Procesos, Operaciones y Procedimientos.</p> <p>-Orientación de los funcionarios en los objetivos a través de capacitación.</p> <p>- Elaborar el Manual de Procesos y Procedimientos</p> <p>- Elaborar el Manual de Procesos y Procedimientos definiendo a los responsables.</p> <p>- Elaborar el Manual de Procesos y Procedimientos</p> <p>-Aplicar los tiempos establecidos en un Manual de Procesos y Procedimientos.</p> <p>- Dotación de material de escritorio y equipos de computación.</p> |
|---------------------------------|---|---|--|--|



CAPITULO IV PROPUESTA

4.1. INTRODUCCIÓN

Tomando como base las observaciones que han resultado del análisis retrospectivo y el análisis de recorrido surge la propuesta de la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos que permitirá mejorar la organización administrativa de las unidades de estudio.

Se analizaron los procesos en una descomposición de operaciones y procedimientos aumentando el nivel de detalle, el cual facilitó la identificación de cómo los datos fluyen actualmente, hacia donde van y cómo deben ser.

El presente capítulo plantea la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos, el mismo que pretende normar y guiar a los funcionarios en el desenvolvimiento de las actividades, orientado a solucionar problemas en un curso específico de acción en las unidades de estudio y en la Corporación.

Por otro lado respaldada por este documento como guía y consulta facilitará la comprensión de los procesos y procedimientos que actualmente se dan, al mismo tiempo obligará a quien consulte a interesarse por mejorar cierta tarea o actividad.

4.2. OBJETIVO

El objetivo de la propuesta es diseñar y elaborar el Manual de Procesos y Procedimientos buscando simplificar y optimizar aquellas tareas que conflictúan el eficiente desarrollo de las actividades.



4.3. ALCANCE

Está orientado a los Directores de Planificación, Auditoría Interna, Jurídica Legal y al Gerente de Salud, éstos a su vez tienen la obligación de capacitar a los Jefes de Departamento, Jefes de Divisiones y dependientes. Por lo tanto los usuarios del presente propuesta son todos los funcionarios de las Direcciones de estudio y la Gerencia de Salud.

4.4. MANUAL DE PROCESOS, OPERACIONES Y PROCEDIMIENTOS

4.4.1. DISEÑO DEL FORMATO DEL MANUAL DE PROCESOS, OPERACIONES Y PROCEDIMIENTOS

Carátula:

- Nombre de la entidad y logotipo
- Título del Manual
- La Unidad Organizacional
- Fecha de elaboración en la parte inferior

Índice: De todo el manual de acuerdo a la numeración de páginas.

Introducción: Exposición sobre el documento, Unidad a la que pertenece el Manual, objetivo, contenido, alcance, importancia de revisión y actualización.

Detalle de Procesos de la Unidad: Elaborar un listado de todos los procesos de la unidad, asignándoles un nombre.

Descripción de Procesos: Se desarrollará de acuerdo a formato adjunto.



Encabezado:

- Logotipo de la Institución: Corresponde a la identificación actual y vigente de la Institución en forma gráfica.
- Identificación de la Institución: Nombre completo de la Institución
- Identificación del Manual: Manual de Procesos, Operaciones y Procedimientos
- Código: Será llenado por la Dirección Nacional de Planificación
- Página: Correlativo del Manual que elabora la Unidad

Cuerpo del Manual:

- Nombre del Proceso: Apropiar un nombre que identifique al proceso.
- Objetivo del Proceso: Señalar que se persigue con el proceso, para que se desarrolle el proceso.
- Nombre de las Operaciones que Componen el Proceso: Enumerar y nombrar todas las operaciones que componen el proceso.
- Tiempo que Demanda Cada Proceso y Cada Operación: Establecer tiempo de ejecución del procedimiento.
- Insumos que Alimentan al Proceso: Señalar los insumos que alimentan al proceso y mencionar brevemente sus características más importantes
- Unidades que Intervienen en el Proceso: Se debe indicar las unidades organizacionales que intervienen en el proceso.
- Registros, Formularios e Impresos del Proceso: Se debe señalar todos los registros, formularios e impresos que genera el proceso; incorporando los mismos como anexo al proceso.
- Salidas que Genera el Proceso: Incluir todas las salidas que genera el proceso.



- Fecha de Presentación: Se refiere a la fecha de presentación del Manual para su aprobación
- Fecha de Aprobación: Se refiere a la fecha de aprobación del Manual, será insertado por la Dirección Nacional de Planificación.

Descripción de Operaciones: Se desarrollara de acuerdo a formato.

Encabezado:

- Logotipo la Institución: Corresponde a la identificación actual y vigente de la Institución en forma gráfica.
- Identificación de la Institución: Nombre completo de la Institución
- Identificación del Manual: Manual de Procesos
- Código: Será llenado por la Dirección Nacional de Planificación
- Página: Correlativo del Manual que elabora la Unidad

Cuerpo del Manual:

- Nombre de la Operación: Apropiar un nombre que identifique a la operación.
- Nombre de la Unidad Responsable de la Operación: Mencionar la unidad organizacional responsable de la ejecución de la operación.
- Nombre del Proceso al que Pertenece: Señalar el nombre del proceso al que pertenece.
- Meta de la Operación: Se debe indicar que se persigue con la operación.
- Descripción de la Operación: Describir la operación y enumerar sus procedimientos.
- Tiempo que Demanda la Ejecución de la Operación: Establecer el tiempo que demanda la ejecución de la operación.

- Insumos que Alimentan la Operación: Señalar los insumos que alimentan a la operación y mencionar brevemente sus características más importantes.
- Registros, Formularios e Impresos del Proceso: Se debe señalar todos los registros, formularios e impresos que genera la operación; incorporando los mismos como anexo al proceso.
- Resultados Verificables de la Operación: Son los resultados a obtener en la operación que permitan verificar la eficiencia y eficacia, a través de indicadores.
- Fecha de Presentación: Se refiere a la fecha de presentación del Manual para su aprobación
- Fecha de Aprobación: Se refiere a la fecha de aprobación del Manual, será insertado por la Dirección Nacional de Planificación.

Descripción de Procedimientos: Se desarrollara de acuerdo a formato.

Encabezado:

- Logotipo la Institución: Corresponde a la identificación actual y vigente de la Institución en forma gráfica.
- Identificación de la Institución: Nombre completo de la Institución
- Identificación del Manual: Manual de Procesos, Operaciones y Procedimientos.
- Código: Será llenado por la Dirección Nacional de Planificación
- Página: Correlativo del Manual que elabora la Unidad

Cuerpo del Manual:

- Nombre del Procedimiento: Apropiar un nombre que identifique al procedimiento.
- Nombre de la Unidad Responsable del Procedimiento: Mencionar la unidad organizacional o el cargo responsable de la ejecución del procedimiento.
- Nombre de la operación a la que pertenece: Indicar el nombre de la operación a la que pertenece.
- Objetivo del Procedimiento: Indicar que se persigue con el procedimiento, para que se desarrolle el procedimiento.
- Descripción del procedimiento: Describir el procedimiento y enumerar las tareas que lo componen, según ordenamiento lógico y secuencias que siguen.
- Insumos que alimentan el procedimiento y sus especificaciones: Se debe enumerar los insumos que alimentan el procedimiento y mencionar brevemente sus especificaciones o características.
- Descripción de los Registros, Formularios e impresos a utilizarse en el procedimiento: Se debe señalar todos los registros, formularios e impresos que se genera en el procedimiento; incorporando los mismos como anexo al procedimiento
- Resultados verificables del procedimiento: Se deben detallar los resultados a obtener en el procedimiento.
- Tiempo de ejecución del procedimiento: Se debe establecer el tiempo de ejecución del procedimiento.
- Fecha de Presentación: Se refiere a la fecha de presentación del Manual para su aprobación.



-
- Fecha de Aprobación: Se refiere a la fecha de aprobación del Manual, será insertado por la Dirección Nacional de Planificación.

Diagramas de Flujo:

Los diagramas de flujo de los procesos y procedimientos deben ser incluidos como Anexo a cada procedimiento, deben tener los siguientes detalles:

- Nombre del Proceso o Procedimiento
- Unidades o cargos involucrados en el proceso o procedimiento en columnas separadas.

Para ello se realizó los siguientes formularios y / o formatos:



| | | |
|--|---|------------------------------|
|  "COSSMIL" | CORPORACIÓN DEL SEGURO SOCIAL MILITAR | CODIGO: MOF-GG-001 |
| | MANUAL DE PROCESOS, OPERACIONES Y PROCEDIMIENTOS | PAGINA Nº 1 |
| NOMBRE DEL PROCESO: | NOMBRE DE LA UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCESO: | |
| OBJETIVO DEL PROCESO: | | |
| OPERACIONES QUE COMPONEN EL PROCESO: | | |
| INSUMOS QUE ALIMENTAN AL PROCESO: | | |
| UNIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO: | | |
| REGISTROS, FORMULARIOS E IMPRESOS DEL PROCESO: | | |
| SALIDAS QUE GENERA EL PROCESO | | |
| Fecha de Elaboración | Fecha de Aprobación | Fecha de Modificación |
| | | |



| | | |
|--|--|------------------------------|
| "COSSMIL" | CORPORACIÓN DEL SEGURO SOCIAL MILITAR | CODIGO: MPP-GG-001 |
| | MANUAL DE PROCESOS, OPERACIONES Y PROCEDIMIENTOS | PAGINA Nº 1 |
| NOMBRE DE LA OPERACIÓN: | NOMBRE DE LA UNIDAD O PUESTO RESPONSABLE DE LA OPERACIÓN: | |
| NOMBRE DEL PROCESO AL QUE PERTENECE: | | |
| META DE LA OPERACIÓN: | | |
| DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN: | TIEMPO QUE DEMANDA LA EJECUCIÓN DE LA OPERACIÓN: | |
| INSUMOS QUE ALIMENTAN LA OPERACION: | | |
| FORMULARIOS, REGISTROS O IMPRESOS QUE GENERA O REQUIERE LA OPERACIÓN: | | |
| RESULTADOS VERIFICABLES DE LA OPERACIÓN: | | |
| Fecha de Elaboración | Fecha de Aprobación | Fecha de Modificación |
| | | |



UNIVERSIDAD MAJOR
DE SAN ANDRÉS

| | | |
|--|---|--|
|  "COSSMIL" | CORPORACIÓN DEL SEGURO SOCIAL MILITAR | CODIGO: MOF-GG-001 |
| | MANUAL DE PROCESOS, OPERACIONES Y PROCEDIMIENTOS | PAGINA Nº 1 |
| NOMBRE DE LA PROCEDIMIENTO: | | NOMBRE DE LA UNIDAD O PUESTO RESPONSABLE DE LA OPERACION: |
| NOMBRE DE LA OPERACIÓN A LA QUE PERTENECE: | | |
| OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: | | |
| DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO: | TIEMPO QUE DEMANDA LA EJECUCIÓN DEL PROCEDIMIENTO: | |
| INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCEDIMIENTO: | | |
| FORMULARIOS, REGISTROS O IMPRESOS QUE GENERA O REQUIERE EL PROCEDIMIENTO: | | |
| RESULTADOS VERIFICABLES DE LA OPERACIÓN: | | |
| Fecha de Elaboración | Fecha de Aprobación | Fecha de Modificación |
| | | |

Finalmente se procedió al diseño de cada uno de los procesos, operaciones y procedimientos existentes en las Direcciones de Planificación, Auditoría Interna, Jurídica Legal y la Gerencia de Salud.

No obstante, cabe mencionar que las Unidades de estudio no tenían una estructura acorde con la realidad de la Corporación (existían unidades donde no existía personal). Es por ello que para la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos se ha tomado como base las nuevas estructuras, las cuales de acuerdo a la información obtenida se ha ajustado a las necesidades y realidad de manera que refleja la verdadera estructura existente (ver anexo 11, 12, 13, 14).

MATRIZ DE PROCESOS, OPERACIONES Y PROCEDIMIENTOS
CUADRO Nº 12

| UNIDAD | PROCESOS | OPERACIONES | PROCEDIMIENTOS |
|---|--|---|--|
| DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICA- CIÓN | ➤ Asesoría Especializada | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis de la instrucción de asesoría ➤ Asesoramiento Técnico | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recepción de la Instrucción de Asesoría ➤ Registro de la Instrucción de Asesoría ➤ Análisis de la Instrucción de Asesoría ➤ Solución de la Instrucción de Asesoría |
| | ➤ Elaboración, Modificación y Revisión de Reglamentos y Manuales | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseño de Manuales y Reglamentos ➤ Elaboración de Manuales y Reglamentos | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recepción y registro de Directiva para elaboración o actualización de Manuales. ➤ Elaboración o modificación de Manuales o Reglamentos por las Unidades de COSSMIL. ➤ Recepción de los |



UNIVERSIDAD MAJOR
DE SAN ANDRÉS

| | | | |
|---|--|---|---|
| DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICA- CIÓN | | | <p>Manuales o Reglamentos de todas las unidades para su revisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Si existe observaciones se deriva el Manual o Reglamento a la respectiva unidad para su corrección. ➤ Si no existe observaciones se deriva a Gerencia General para su aprobación. |
| | ➤ Evaluación de Programas y Proyectos | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis de programas y proyectos ➤ Evaluar Programas y Proyectos | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recepción de Programas y/o Proyectos ➤ Registro de Programas y/o Proyectos ➤ Análisis de Programas y/o Proyectos ➤ Evaluación de Programas y/o Proyectos |
| | ➤ Elaboración del Programa Operativo Anual | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboración del Programa Operativo Anual ➤ Seguimiento y Evaluación del Programa Operativo Anual | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Formular los Objetivos de Gestión ➤ Establecer las operaciones ➤ Estimar los recursos humanos ➤ Estimar los bienes y servicios ➤ Establecer los indicadores de eficacia y eficiencia ➤ Verificar la Evaluación del Programa Operativo Anual ➤ Evaluar los Resultados ➤ Generar Medidas Correctivas |



UNIVERSIDAD MAJOR
DE SAN ANDRÉS

| | | | |
|--|---|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificación Estratégica | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Formulación de las Estrategias ➤ Implantación de las Estrategias | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Determinar la Misión ➤ Determinar la Visión ➤ Determinar los Objetivos ➤ Análisis FODA ➤ Diseño la Estructura Organizacional ➤ Diseño de Sistemas de Control |
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organización Administrativa | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis Organizacional ➤ Diseño o Rediseño Organizacional ➤ Implantación del Diseño Organizacional | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis Retrospectivo ➤ Análisis Prospectivo ➤ Diseño o Rediseño Organizacional ➤ Plan de Implantación ➤ Ejecución y Seguimiento del Plan |

| UNIDAD | PROCESOS | OPERACIONES | PROCEDIMIENTOS |
|---|---|---|--|
| DIRECCIÓN NACIONAL DE AUDITORÍA INTERNA | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Informe de Actividades | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Obtención de Información sobre las Actividades ➤ Emisión del informe de actividades | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recopilar y Tabular las Actividades Durante la Gestión ➤ Redactar y Exponer las Actividades Programadas y No Programadas |
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificación Estratégica | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Formulación de la Estrategia ➤ Implantación de la Estrategia | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Analizar la Estrategia ➤ Definir los Objetivos estratégicos ➤ Estimar los Objetivos de Gestión y Actividades Relacionadas ➤ Seleccionar y Actualizar la Estrategia |
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Programa Operativo Anual | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Descripción de Información General de la Institución, de Recursos Humanos de la Dirección de Auditoría Interna y Definición de Objetivos de Gestión ➤ Descripción de las Actividades a | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Obtener información institucional ➤ Describir los Recursos Humanos de la DAI. ➤ Definir los objetivos de gestión ➤ Evaluar los riesgos ➤ Identificar los recursos a utilizar |



UNIVERSIDAD MAJOR
DE SAN ANDRÉS

| | | | |
|--|--|----------|---|
| | | Realizar | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Determinar tiempos necesarios ➤ Estimar el costo de cada auditoría y determinar indicadores de rendimiento |
|--|--|----------|---|

| UNIDAD | PROCESOS | OPERACIONES | PROCEDIMIENTOS |
|---|--|---|--|
| DIRECCIÓN NACIONAL DE ASUNTOS JURÍDICOS | ➤ Análisis de Disposiciones Jurídicas Emitidas por el Estado | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Analizar Nuevas Leyes, Resoluciones o Decretos Supremos Emitidos por el Estado ➤ Informar sobre Nuevas Leyes, Resoluciones o Decretos Supremos | <ul style="list-style-type: none"> ➤ La Gerencia General pide un informe a la Dirección Nacional de Asuntos Jurídicos sobre la nueva Ley, Resolución o Decreto Supremo emitido por el Estado y que podría afectar a COSSMIL. ➤ Secretaría registra la petición de informe y lo envía al Director de Jurídica. ➤ El Director de Jurídica junto a sus asesores y asistente legal realiza un análisis de la nueva Ley, Resolución o Decreto Supremo. ➤ Se eleva un informe a Gerencia General y Honorable Junta Superior de decisiones explicando la nueva Ley, Resolución o Decreto Supremo. ➤ Secretaría registra y lo envía a Gerencia General. |
| | ➤ Asesoría Jurídica Especializada | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis del trámite y/o proceso ➤ Asesoramiento Jurídico del trámite y/o proceso | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Decepcionar el Trámite y / o Proceso ➤ Registrar el Trámite y / o Proceso ➤ Analizar el Trámite y / o Proceso ➤ Solucionar el Trámite y / o Proceso. |



UNIVERSIDAD MAJOR
DE SAN ANDRÉS

| | | | |
|--|---|--|--|
| <p>DIRECCIÓN NACIONAL DE ASUNTOS JURÍDICOS</p> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseño y Elaboración de Contratación en Todas las Materias de COSSMIL | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseño de Contratos ➤ Elaboración de Contratos | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar Contratos ➤ Elaborar Contratos ➤ Legalizar Contratos |
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Informes Bimestrales a la Gerencia General. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboración de informe sobre procesos y actividades realizadas en el bimestre. ➤ Emitir el Informe Bimestralmente a la Gerencia General | <ul style="list-style-type: none"> ➤ El Director de Jurídica pide un informe a sus asesores legales sobre los procesos y actividades realizados en el bimestre. ➤ Los asesores jurídicos elaboran su informe con apoyo del asistente legal y lo envían al Director de Jurídica. ➤ El Director de Jurídica elabora un informe de todos los procesos y actividades realizados en el bimestre en la Dirección Nacional de Asuntos Jurídicos. ➤ Secretaría registra y lo envía a Gerencia General. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Informes Trimestrales a la Contraloría General de la República | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar informe sobre procesos, contrataciones y préstamos del trimestre. ➤ Emitir el Informe Trimestralmente a la Contraloría General de la República | <ul style="list-style-type: none"> ➤ El Director de Jurídica pide un informe a sus asesores legales sobre los procesos, contrataciones y préstamos realizados en el trimestre. ➤ Los asesores jurídicos elaboran su informe con apoyo del asistente legal y el procurador y lo envían al Director de Jurídica. ➤ El Director de Jurídica elabora un informe de todos los procesos, contrataciones y |



UNIVERSIDAD MAJOR
DE SAN ANDRÉS

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | <p>sobre procesos, contrataciones y préstamos del trimestre.</p> | <p>préstamos realizados en el trimestre en COSSMIL.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Secretaría registra y lo envía a Gerencia General. ➤ El Gerente General revisa el informe y lo envía a la Contraloría General de la República. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Informes Semestrales al Ministerio de Justicia | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboración de informe sobre acciones judiciales realizadas en el semestre. ➤ Emitir el Informe Semestralmente al Ministerio de Justicia sobre acciones judiciales realizadas en el semestre. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ El Director de Jurídica pide un informe a sus asesores legales sobre las acciones judiciales realizadas en el semestre. ➤ Los asesores jurídicos elaboran su informe con apoyo del asistente legal y el procurador y lo envían al Director de Jurídica. ➤ El Director de Jurídica elabora un informe de todas las acciones jurídicas realizadas en el semestre en COSSMIL. ➤ Secretaría registra y lo envía a Gerencia General. ➤ El Gerente General revisa el informe y lo envía al Ministerio de Justicia. |

| UNIDAD | PROCESOS | OPERACIONES | PROCEDIMIENTOS |
|-------------------|---|---|--|
| GERENCIA DE SALUD | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Logística de Suministro de Insumos Médicos, equipos médicos nivel Nacional. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Adquisición de Fármacos, Insumos Médicos y Equipos Médicos a Nivel Nacional. ➤ Ingreso de Fármacos, Insumos Médicos y equipos Médicos a los Almacenes. ➤ Distribución Directa Suministros Médicos a las Regionales. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recepción y registro de solicitud de Material. ➤ Análisis, evaluación y verificación de solicitud. ➤ Elaboración de informe con la sugerencia de solución. ➤ Aprobación y visto bueno para proceso de compra. ➤ Recepción de Ingreso Mercadería y documentos de respaldo. ➤ Elaboración de Nota de Ingreso y registro en xardex físico. ➤ Almacenamiento de Material en insumos y equipos médicos según características. ➤ Recepción de solicitud de requerimientos. ➤ Análisis, evaluación y verificación de solicitud. ➤ Aprobación y visto bueno. ➤ Prepara envío y elaboración de nota de remisión. ➤ Verificación y despacho de material a regionales. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Prestaciones de Salud Extraordinarias | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Consolidación de solicitud de prestaciones Extraordinarias. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboración de requerimiento. ➤ Recepción y registro de solicitud de atención médica. ➤ Análisis, verificación e informe de |



UNIVERSIDAD MAJOR
DE SAN ANDRÉS

| | | | |
|----------------------|---|---|---|
| GERENCIA DE SALUD | | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Determinación de la prestación extraordinaria. | <ul style="list-style-type: none"> sugerencia. ➤ Evaluación y Decisión de presentación ante Comité. ➤ Determinación de la prestación o no del servicio. ➤ Aprobación y Elaboración de Resolución Gerencial y de comité. ➤ Instrucción gerencial a las regionales y/o al interesado según corresponda. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fondo Rotatorio | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejecución y utilización de Fondo Rotatorio. ➤ Reposición de Fondo Rotatorio | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recepción y registro de solicitud. ➤ Verificación y análisis de solicitud. ➤ Evaluación y autorización de solicitud para gastos del Fondo Rotatorio. ➤ Aprobación de gastos y/ compras menores ➤ Recepción y registro de facturas ➤ Verificación, evaluación y elaboración de planillas de descargo. ➤ Autorización y elaboración de informes de planillas. ➤ Reposición de fondo rotatorio. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboración de la Gestión Financiero Contable | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rendición de Compras y cuentas. ➤ Control de ejecución Presupuestaria ➤ Estructura de Costos Hospitalarios. ➤ Elaboración de los Estados Financieros de Salud. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planillas de la rendición de cuentas y compras de pasajes, viáticos y de compra de servicios por evacuación. ➤ Elaboración y Control del Presupuesto ➤ Elaboración de la Estructura de Costos Hospitalarios ➤ Registro en Libro Diario y Mayor. ➤ Elaboración del |



UNIVERSIDAD MAJOR
DE SAN ANDRÉS

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | | <p>estado de resultados, ajustes, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aprobación. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboración de Información Bioestadística Nacional | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Procesamiento de Información Bioestadística a nivel Nacional ➤ Interpretación de Indicadores Estadísticos | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recepción de información bioestadística. ➤ Elaboración de cuadros, gráficos de la Información Bioestadística a nivel Nacional ➤ Construcción de indicadores. ➤ Elaboración e interpretación de Informes Bioestadísticas. ➤ Evaluación y toma de decisiones. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Descuentos por Atención Médica | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboración y de aprobación de Planilla Descuentos. ➤ Ingreso a Base de Datos | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recepción y registro de información ➤ Elaboración de planillas e informes por descuentos. ➤ Revisión, verificación y aprobación de planilla de descuentos. ➤ Recepción y registro de informes. ➤ Revisión de informe de aprobación. ➤ Ingreso de descuentos a base de datos. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cancelaciones por Facturas por conceptos varios | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Consolidación de documentación. ➤ Aprobación y autorización de cancelaciones de facturas. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recepción de facturas. ➤ Evaluación de facturas y elaboración de solicitud de pago. ➤ Autorización de solicitud. ➤ Recepción y registro de informe. ➤ Elaboración de Pago de Facturas por conceptos varios. |



UNIVERSIDAD MAJOR
DE SAN ANDRÉS

| | | | |
|-------------------|---|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Trámites Jurídicos en General | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Procesos administrativos internos ➤ Suscripción de Contratos | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recepción y registro de la solicitud de atención jurídica legal. ➤ Análisis y evaluación jurídica legal. ➤ Desarrollo de Procesos Administrativos internos. ➤ Recepción de solicitud ➤ Análisis evaluación ➤ Elaboración de Contratos por compras de servicios. |
| GERENCIA DE SALUD | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Generación de Proyectos, Programas y Planes | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Determinación de Necesidades. ➤ Propuesta y Presentación de Proyectos Programas ante Comités. ➤ Diseño de Proyectos, Programas y Planes | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificación de Necesidades ➤ Identificación y determinación de soluciones al problema. ➤ Elaboración y aprobación de Propuesta de Proyectos. ➤ Diseño de Proyectos, Programas y Planes. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Evacuaciones | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación de Requerimientos. ➤ Autorización de Evacuaciones. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recepción y registro de solicitud de evacuación. ➤ Análisis, revisión y evaluación. ➤ Aprobación y autorización para procedimiento de Evacuación. |

CAPITULO V

ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN

5.1. INTRODUCCIÓN

Para la satisfacción de las necesidades de los usuarios, el medio más valioso es la implantación de un cambio en los servicios, orientado a un cambio positivo en la actitud de los actores, ya que para la utilización y aplicación de métodos e instrumentos se requiere no solo de la ejecución, sino también de la participación de las personas involucradas, y para esto primero se debe tener conciencia del cambio a efectuarse. Estos instrumentos combinados con la actitud de comportamiento y de participación permiten a la organización ser competitiva.

Bajo esa perspectiva en el presente apartado se sugiere la estrategia de implantación que constituirá el requisito fundamental, de acuerdo a la problemática estudiada, es decir, en la aplicación inmediata del Manual de Procesos y Procedimientos a través de la difusión y capacitación que son las actividades principales de la presente estrategia de implantación, partiendo de la voluntad de las autoridades de mayor jerarquía en dar a conocer a los funcionarios de menor rango las actividades y tareas que se facultan en un determinado periodo de tiempo y que tenga relación con la estructura.

Son varios los factores que se tomarán en cuenta para realizar con eficiencia las actividades específicas de la estrategia de Implantación.

5.2. OBJETIVO

Diseñar una estrategia de implantación del Manual de Procesos y Procedimientos a través del cual se orientará a los funcionarios de la Dirección de Planificación, Auditoría Interna, Jurídica Legal y la Gerencia de Salud, con el afán de despertar curiosidad e interés en las actividades que realizan.

5.3. ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN

La estrategia de implantación define y proporciona una metodología de cómo se implantará el Manual de Procesos y Procedimientos, teniendo en cuenta que actualmente las tareas se desarrollan con cierta normalidad en las unidades de estudio, es por ello que se propone una combinación de la Estrategia de Implantación en Paralelo y la Estrategia por Aproximaciones Sucesivas²¹.

La Estrategia en Paralelo se ajusta a las condiciones actuales de la institución sin crear graves problemas en las unidades de estudio, es decir, el Manual de Procesos y Procedimientos se introducirá y funcionará simultáneamente, sin generar resistencia debido a la necesidad que implica el uso del Manual.

Para una sólida adecuación de la estrategia se ha visto conveniente combinarla con la Estrategia de Implantación por Aproximaciones Sucesivas, porque se desarrollará por etapas secuenciales sin ocasionar grandes alteraciones en el funcionamiento de las unidades de estudio y por ende en la institución.

La primera etapa consistirá en capacitar al personal involucrado en el cambio, para posteriormente difundir el Manual de Procesos y Procedimientos tomando

²¹ ROSSO Humberto. Guía Metodológica para la Elaboración del Trabajo Dirigido (Versión Preliminar). La Paz – Bolivia. 2003. Pág. 12

en cuenta principalmente el flujo adecuado y el tiempo exacto que debe seguir cada proceso. En la segunda etapa se procederá al Seguimiento y Evaluación del Manual.

La combinación de estas dos estrategias permitirá la eficiente implantación del Manual de Procesos y procedimientos. Las etapas descritas anteriormente serán establecidas en un cronograma de actividades.

5.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Luego de la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos se hace necesario sugerir la estrategia de implantación que establece un cronograma de actividades a realizarse, como se detalla a continuación en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 13

| ACTIVIDAD | DURACIÓN | UNIDAD |
|---|---------------------------------------|--|
| Implantación del Manual de Procesos y Procedimientos <ul style="list-style-type: none"> • Aprobación • Capacitación • Difusión • Implantación | Del 6 de Enero al 6 de Julio | Dirección Nacional de Planificación |
| | | Dirección Nacional de Auditoría Interna |
| Seguimiento y evaluación del Manual de Procesos y Procedimientos <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación • Trabajo de Campo • Verificación • Corrección | Del 10 de Julio al 10 de Noviembre | Dirección Nacional de Asuntos Jurídicos |
| | | Gerencia de Salud |

Fuente: Elaboración propia



El Cronograma de Actividades se divide en dos fases:

La primera fase es la Implantación misma del Manual de Procesos y Procedimientos, que tendrá una duración de 180 días, esto hace aproximadamente seis meses a partir del 6 de enero del presente año. Comprende tareas principales como ser: la aprobación del Manual de Procesos y Procedimientos por las autoridades correspondientes, la capacitación de recursos humanos, la difusión y la implantación del Manual.

Por la importancia que tiene la etapa de la Implantación, es necesario destacar que la difusión tendrá alcance a cada uno de los funcionarios, con una previa capacitación que incluye la base conceptual referente al tema y la utilización misma del Manual.

Para que la implantación se realice de manera correcta es necesario que los responsables realicen un Seguimiento y posteriormente una Evaluación que determinen de qué forma el Manual de Procesos y Procedimientos ha contribuido a la Corporación.

Según lo descrito anteriormente el Seguimiento y Evaluación son la segunda fase del cronograma de actividades, que tendrá una duración aproximada de 129 días, es decir, cuatro meses. A su vez el Seguimiento y la Evaluación comprenden las siguientes tareas: coordinación con las gerencias de área, el trabajo de campo, verificación de procesos implantados y la corrección de procesos actuales. Para una mejor comprensión el cronograma de actividades se representa gráficamente en el anexo 15.

5.5. RECURSOS

Uno de los factores de relevancia para establecer la estrategia de implantación del Manual de Procesos y Procedimientos, es el requerimiento de los recursos Humanos, Financieros y Materiales que se detallan a continuación.

CUADRO N° 14

| RECURSOS |
|--|
| Humanos: <ul style="list-style-type: none">- Responsable de la Implantación y seguimiento- Responsable de la ejecución |
| Materiales: <ul style="list-style-type: none">- Material de escritorio- Equipos de Computación- Impresoras |

Fuente: Elaboración propia

5.5.1. RECURSOS HUMANOS

La implantación del Manual de Procesos y Procedimientos requiere de la participación de todos, es decir, de todos los funcionarios de las Direcciones de Planificación, Auditoría Interna, Jurídica Legal y la Gerencia de Salud tanto de los responsables de la implantación, los que van a realizar la capacitación, como de los capacitados, que necesariamente requieren del conocimiento y entendimiento de las bases principales relacionados al Manual de Procesos y Procedimientos.



La aplicación del Manual de Procesos y Procedimientos debe ser inmediata, para esto la capacitación y difusión será impartido por los ejecutivos de las respectivas unidades de estudio, de acuerdo al nivel jerárquico de cada unidad según las instrucciones de la Corporación del Seguro Social Militar y del Ministerio de Defensa Nacional.

Si los responsables de la implantación, capacitación y difusión se vieran en la imposibilidad de realizar esta actividad por diversas razones, necesariamente se debe contratar personal que tenga conocimiento sobre capacitación y orientación del Manual de Procesos y Procedimientos para que sean inmediatamente sustituidos, y así no interrumpir la continuidad de la implantación.

Será obligación de toda persona perteneciente a las unidades de estudio, hacer respetar el Manual de Procesos y Procedimientos a efecto de que la estructura de la organización formal no pase a convertirse en una estructura informal que difiera de la que actualmente fuera aprobada.

5.5.2. RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS

Los recursos financieros que se requieren para la implantación del Manual de Procesos y Procedimientos, serán asignados y financiados por la Corporación del Seguro Social Militar, de acuerdo al presupuesto establecido para cada una de las Direcciones de estudio y la Gerencia de Salud.

Los recursos materiales serán utilizados en la capacitación y en los programas de difusión, teniendo en cuenta a los responsables y la asignación presupuestaria²², como se detalla en el cuadro N° 15.

²² Los montos del Presupuesto de la Estrategia de Implantación fueron proporcionados por la Dirección Nacional de Planificación de COSSMIL.



Los recursos materiales necesarios para la implantación son: material de escritorio, Equipos de computación y suministros. De manera que todos los funcionarios de las unidades de estudio tengan a disposición el Manual de Procesos y Procedimientos.

PRESUPUESTO DE LA ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN CUADRO N° 15

| Recursos | Monto en Bs. |
|---|---------------------|
| Servicios Personales | 24.000.- |
| Materiales y Suministros (Equipos de computación) | 8.000.- |
| Material de escritorio | 7.000.- |
| Total | 39.000.- |

Fuente: Dirección Nacional de Planificación

5.6. RESPONSABLES DE LA IMPLANTACIÓN

Luego de ser aprobado el Manual de Procesos y Procedimientos por la Honorable Junta Superior de Decisiones, el Gerente General deberá instruir la implantación de este documento a los Directores de las respectivas Direcciones de estudio y al Gerente de Salud a través de la Dirección de Planificación.

Debido a que la Gerencia de Salud cuenta con dos Jefes de Departamento, éstos serán responsables de la ejecución y seguimiento de la implantación en las demás Divisiones de la Gerencia de Salud.

Cabe destacar que por las particularidades y magnitud de la Gerencia de Salud, el Gerente de Salud deberá presentar y dar a conocer ante comité de la misma gerencia las instrucciones recibidas sobre la implantación del manual.

ANEXO 1

NOMBRE DE LA UNIDAD:.....

ENTREVISTADO:

CARGO:.....

1. ¿Cuál es la misión de la unidad?

- a) Tiene conocimiento
- b) Poco conocimiento
- c) No tiene conocimiento

2. ¿Cuál es la visión de la unidad?

- a) Tiene conocimiento
- b) Poco conocimiento
- c) No tiene conocimiento

3. ¿Cuáles son los objetivos de la unidad?

- a) Tiene conocimiento
- b) Poco conocimiento
- c) No tiene conocimiento

4. ¿La unidad cuenta con una estructura organizacional definida?

- a) SI
- b) NO
- c) No sabe

5. ¿La unidad cuenta con el Manual de Organización y Funciones?

- a) SI
- b) NO
- c) No sabe

6. ¿La unidad cuenta con el Manual de Procesos y Procedimientos?

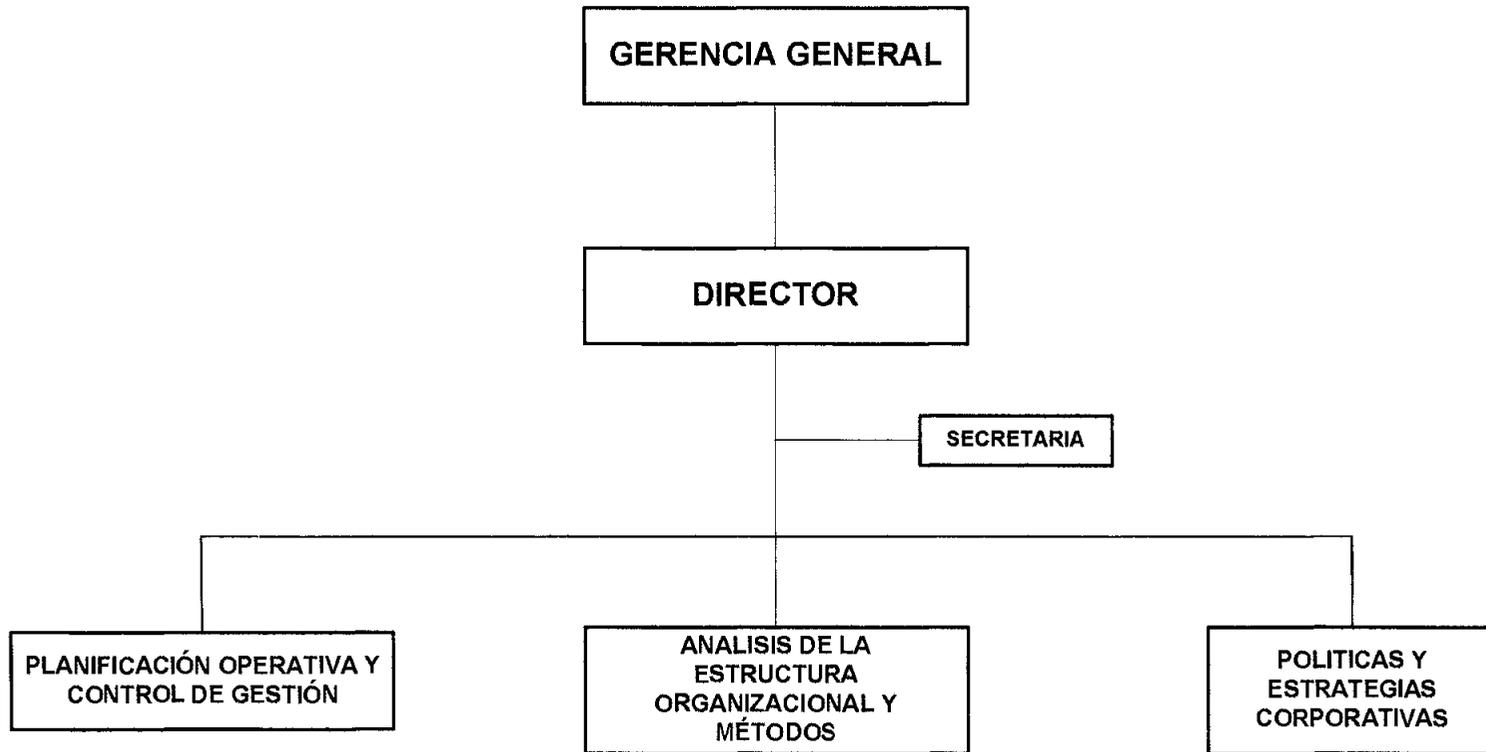
- a) SI
- b) NO
- c) No sabe

7. ¿Qué año ha sido actualizado por última vez el Manual de Procesos y Procedimientos ?

- a) 1999
- b) 2000
- c) 2001
- d) Ninguno

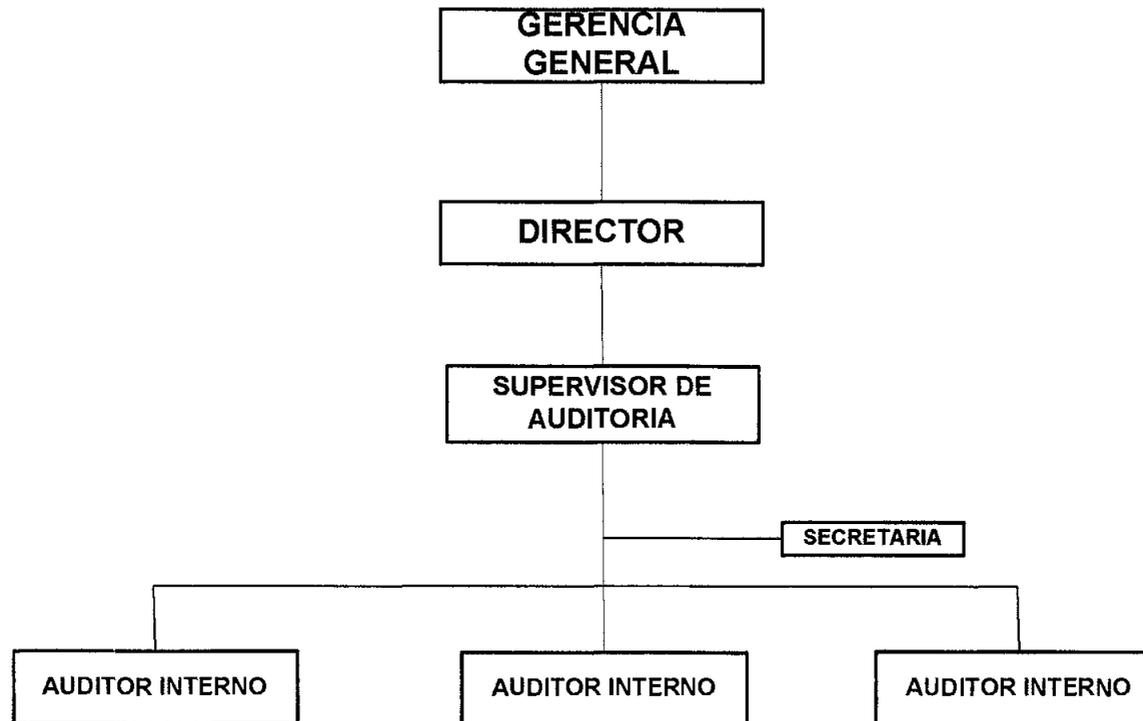
ANEXO 2

DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN



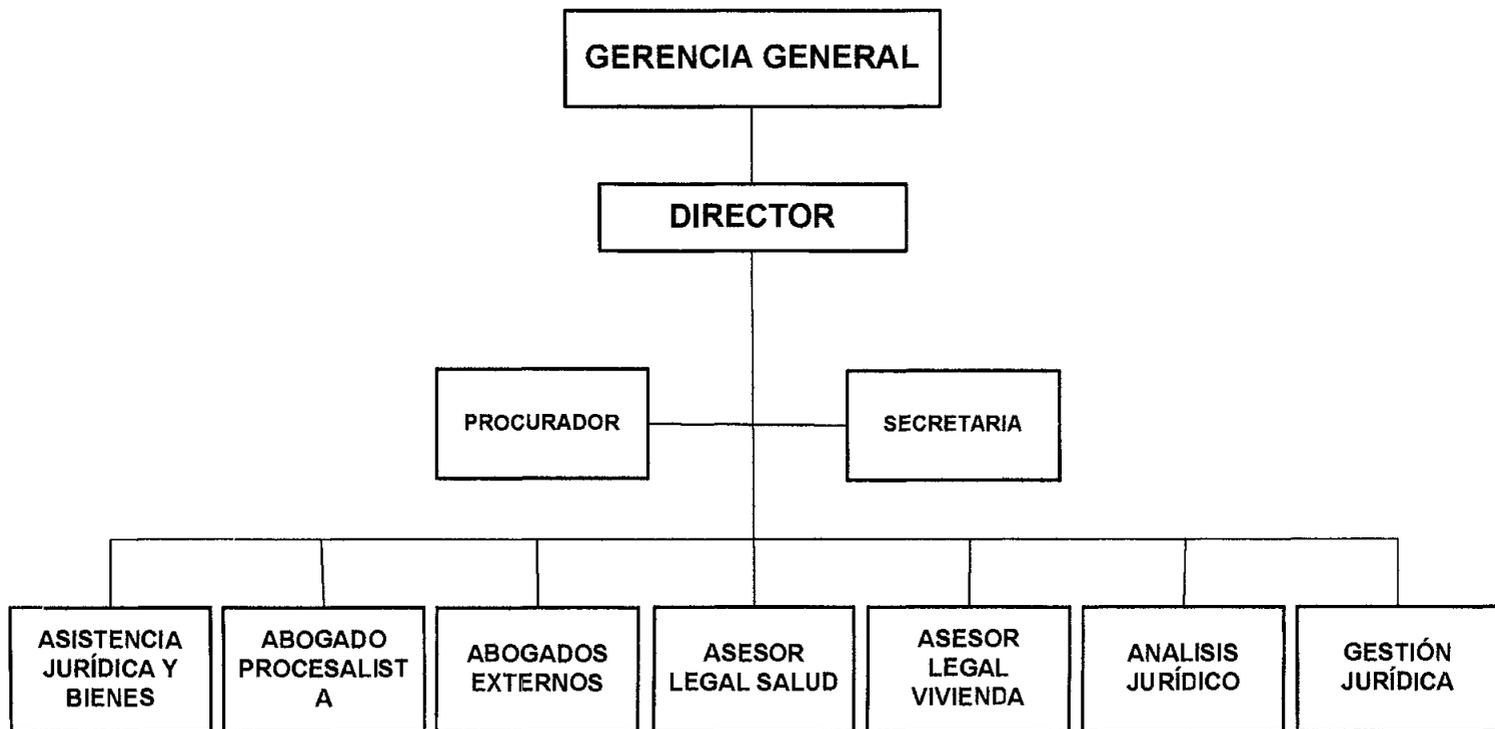
ANEXO 3

DIRECCIÓN DE AUDITORIA INTERNA



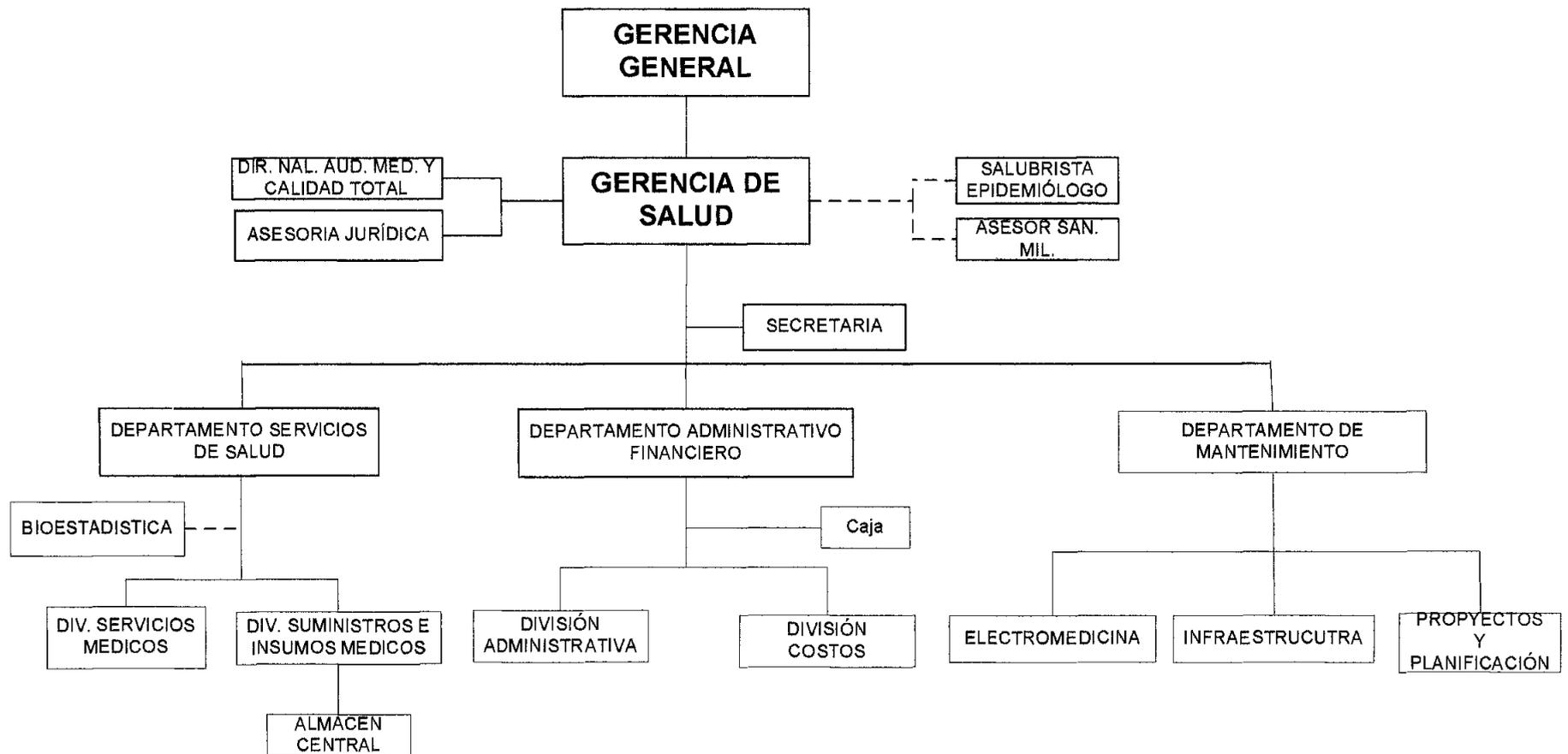
ANEXO 4

DIRECCIÓN NACIONAL DE ASUNTOS JURÍDICOS



ANEXO 5

ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN GERENCIA DE SALUD "COSSMIL"



ANEXO 6

| | | |
|---|---|------------------------------|
|  | CORPORACIÓN DEL SEGURO SOCIAL MILITAR | CODIGO: MPP-GG-001 |
| | MANUAL DE PROCESOS, OPERACIONES Y PROCEDIMIENTOS | PAGINA Nº 1 |

| | | |
|---|---|------------------------------|
| NOMBRE DEL PROCESO: | NOMBRE DE LA UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCESO: | |
| OBJETIVO DEL PROCESO: | | |
| OPERACIONES QUE COMPONEN EL PROCESO: | | |
| INSUMOS QUE ALIMENTAN AL PROCESO: | | |
| UNIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO: | | |
| REGISTROS, FORMULARIOS E IMPRESOS DEL PROCESO: | | |
| SALIDAS QUE GENERA EL PROCESO | | |
| Fecha de Elaboración | Fecha de Aprobación | Fecha de Modificación |
| | | |

ANEXO 7

| | | |
|---|---|------------------------------|
|  <p>"COSSMIL"</p> | CORPORACIÓN DEL SEGURO SOCIAL MILITAR | CODIGO: MPP-GG-001 |
| | MANUAL DE PROCESOS, OPERACIONES Y PROCEDIMIENTOS | PAGINA Nº 1 |

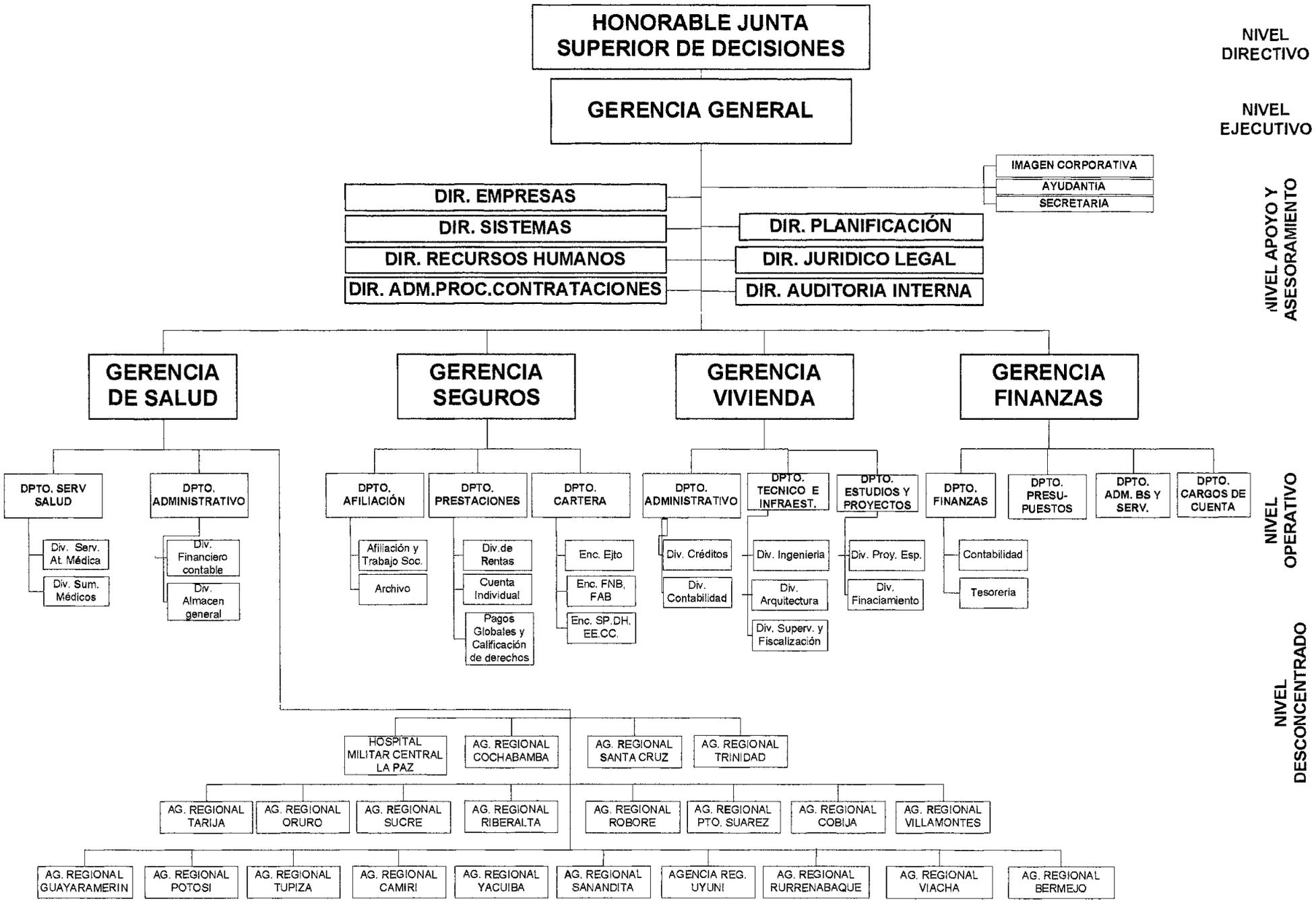
| | | |
|--|--|------------------------------|
| NOMBRE DE LA OPERACIÓN: | NOMBRE DE LA UNIDAD O PUESTO RESPONSABLE DE LA OPERACION: | |
| NOMBRE DEL PROCESO AL QUE PERTENECE: | | |
| META DE LA OPERACIÓN: | | |
| DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN: | TIEMPO QUE DEMANDA LA EJECUCIÓN DE LA OPERACIÓN: | |
| INSUMOS QUE ALIMENTAN LA OPERACION: | | |
| FORMULARIOS, REGISTROS O IMPRESOS QUE GENERA O REQUIERE LA OPERACIÓN: | | |
| RESULTADOS VERIFICABLES DE LA OPERACIÓN: | | |
| Fecha de Elaboración | Fecha de Aprobación | Fecha de Modificación |
| | | |

ANEXO 8

| | | |
|---|---|------------------------------|
|  | CORPORACIÓN DEL SEGURO SOCIAL MILITAR | CODIGO: MPP-GG-001 |
| | MANUAL DE PROCESOS, OPERACIONES Y PROCEDIMIENTOS | PAGINA Nº 1 |

| | | |
|--|--|------------------------------|
| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: | NOMBRE DE LA UNIDAD O PUESTO RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO: | |
| NOMBRE DE LA OPERACIÓN A LA QUE PERTENECE: | | |
| OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: | | |
| DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO: | TIEMPO QUE DEMANDA LA EJECUCIÓN DEL PROCEDIMIENTO: | |
| INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCEDIMIENTO: | | |
| FORMULARIOS, REGISTROS O IMPRESOS QUE GENERA O REQUIERE EL PROCEDIMIENTO: | | |
| RESULTADOS VERIFICABLES DEL PROCEDIMIENTO: | | |
| Fecha de Elaboración | Fecha de Aprobación | Fecha de Modificación |
| | | |

ANEXO 9



NIVEL DIRECTIVO

NIVEL EJECUTIVO

NIVEL APOYO Y ASESORAMIENTO

NIVEL OPERATIVO

NIVEL DESCONCENTRADO

ANEXO 10

1

**MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL
CORPORACION DEL SEGURO SOCIAL MILITAR**

**Hoja de Trámite
Documentario**

Nº

FECHA DE INGRESO

Clasificación

2

Nº FECHA DEL DOC. REMITENTE

PROCEDENCIA

REFERENCIA

..... CITE

ANEXO FOJAS

Revisado

Stria

INSTRUCCIONES DEL GERENTE GENERAL A:

A:

INSTRUCCIONES DE:

A:

1.- Sr. G. Finanzas.....

1.- Informar

2.- Sr. G. Salud.....

2.- Dar Curso

3.- Sr. G. Seguros.....

3.- Analizar

4.- Sr. G. Vivienda

4.- Su opinion.....

5.- Sr. Director

5.- Tomar Nota

6.- Auditoría Int.....

6.- Verme

7.- U. Sistemas

7.- Urgente

8.- Sr. Asesor.....

8.- Archivar

9.- Ayudantía / Staria

9.- Fines Consiguientes

10.- Sr.

10.- Plazo Venc.

OTRAS INSTRUCCIONES

FIRMA

4

DESTINO:

FECHA DE INGRESO

Acción tomada por el destinatario

Plazo Trámite

Firma

FECHA DE SALIDA

DESTINO:

FECHA DE INGRESO

Acción tomada por el destinatario

Plazo Trámite

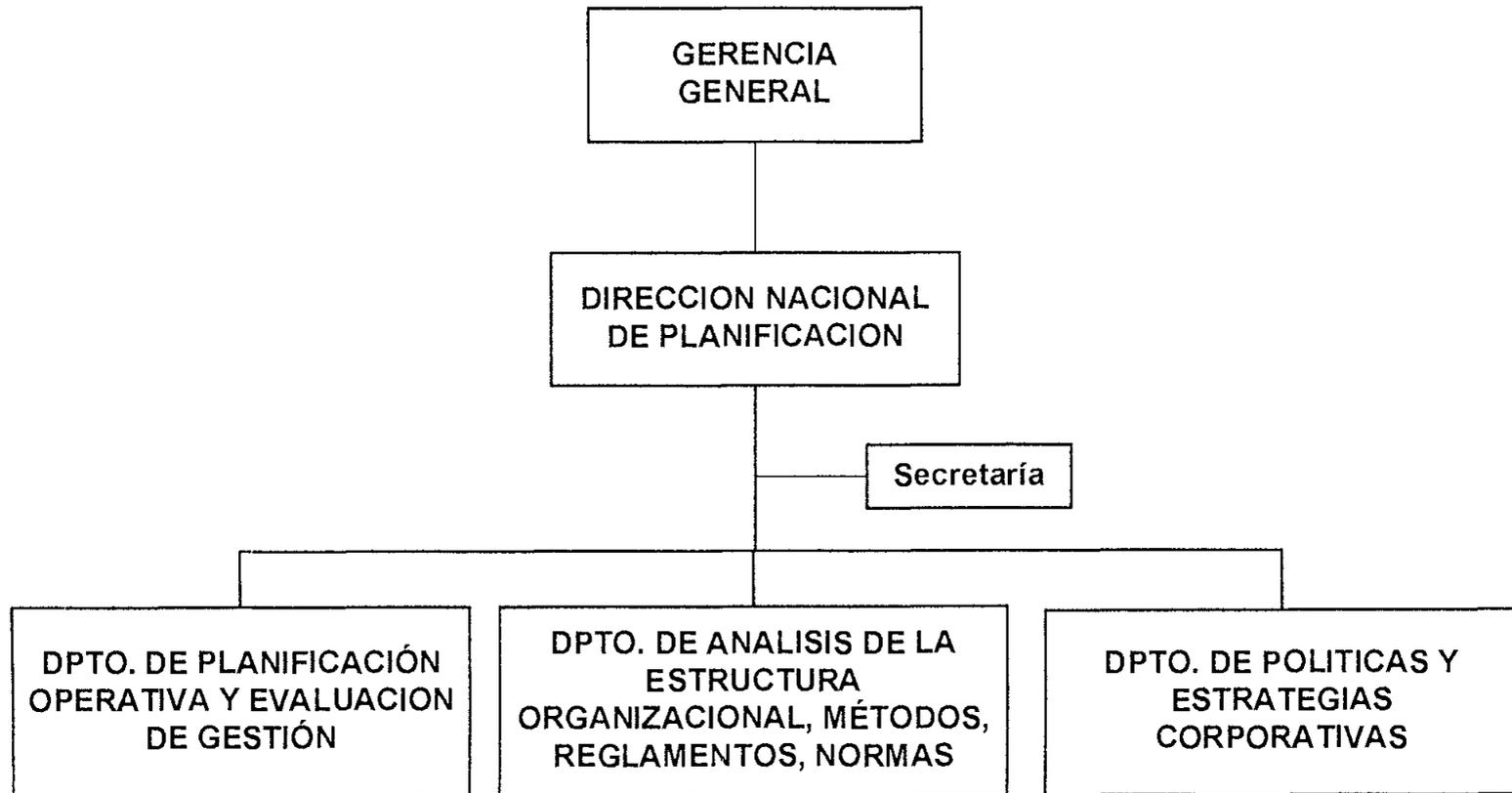
Firma

FECHA DE SALIDA

NOTA.- La presente hoja NO debe ser desglosada del documento que se trámita. Para su devolución al archivo propio o central anote la última acción que tomó. utilice la hoja 2 si el trámite continúa. Toda la documentación debe ser remitida por la Secretaria de la repartición al archivo central cada trimestre con nota de servicio y bajo inventario.

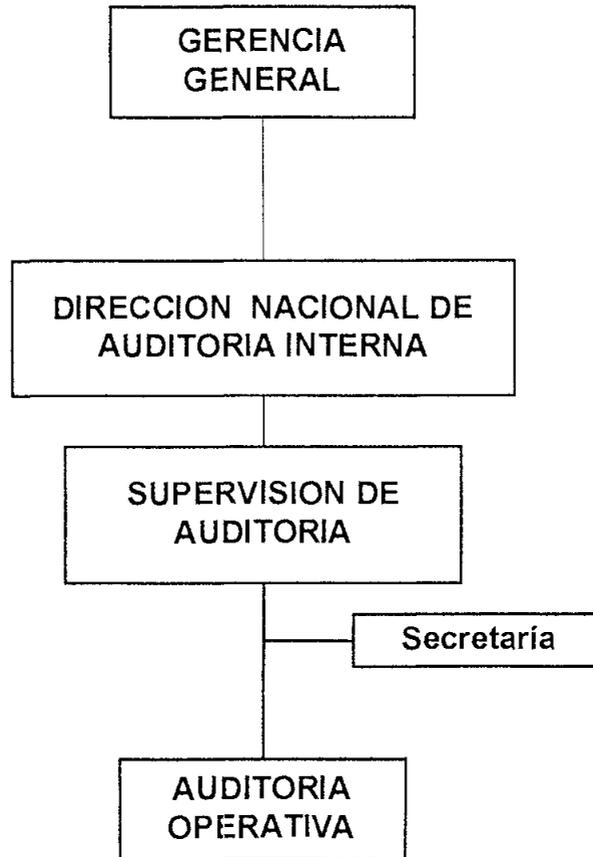
ANEXO 11

DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN



ANEXO 12

DIRECCIÓN DE AUDITORIA INTERNA



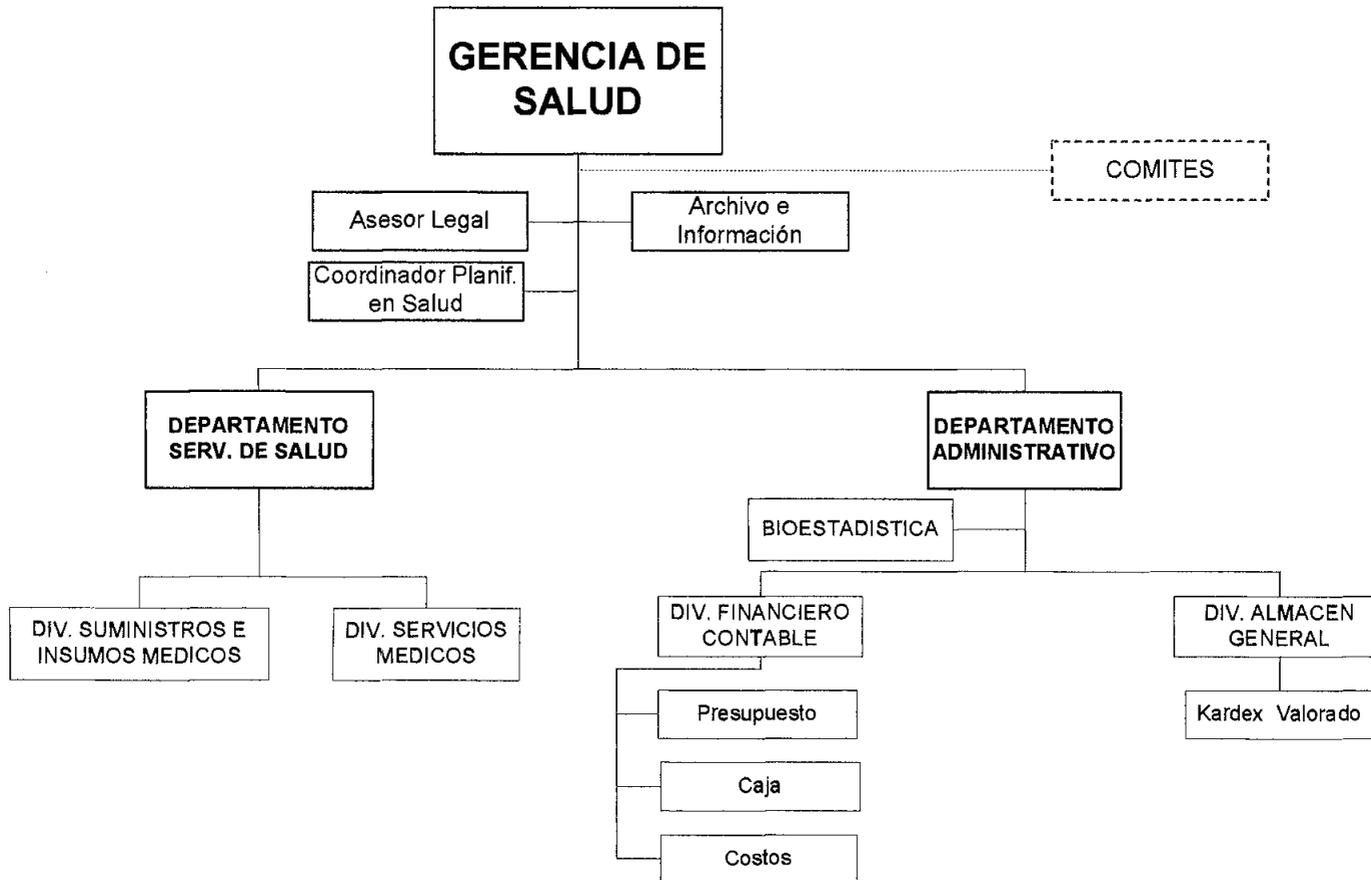
ANEXO 13

DIRECCIÓN NACIONAL DE ASUNTOS JURÍDICOS



ANEXO 14

GERENCIA DE SALUD

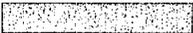


Fuente: Elaboración propia

ANEXO 15

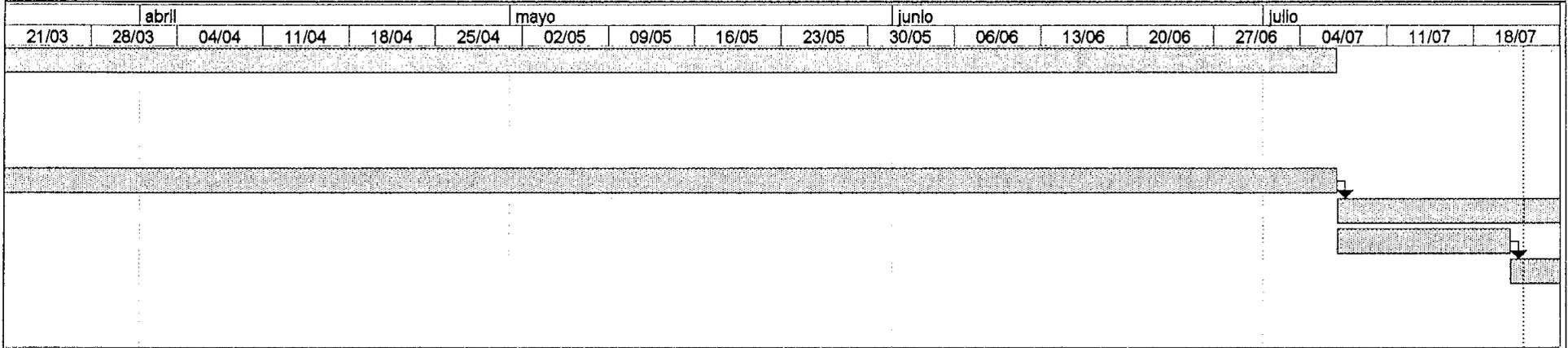
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

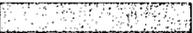
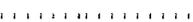
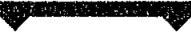
| Id | Nombre de tarea | enero | | | | | febrero | | | | | marzo | | |
|----|---|-------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--|
| | | 28/12 | 04/01 | 11/01 | 18/01 | 25/01 | 01/02 | 08/02 | 15/02 | 22/02 | 29/02 | 07/03 | 14/03 | |
| 1 | IMPLANTACION DE MANUALES DE PROCESOS | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Aprobación Manuaies | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Capacitación de Recursos Humanos | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Difusión de los Manuales | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Implantación de Manuales | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | SEGUIMIENTO Y EVALUACION | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Coordinación con Gerencias de Área | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Trabajo de campo | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | Verificación de procesos implantados | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | Corrección de procesos actuaies | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|----------|---|----------------------|---|-----------------|---|
| Proyecto: Cronograma Fecha: jue 22/07/04 | Tarea |  | Hito |  | Tareas externas |  |
| | División |  | Resumen |  | Hito externo |  |
| | Progreso |  | Resumen del proyecto |  | Fecha límite |  |

ANEXO 15

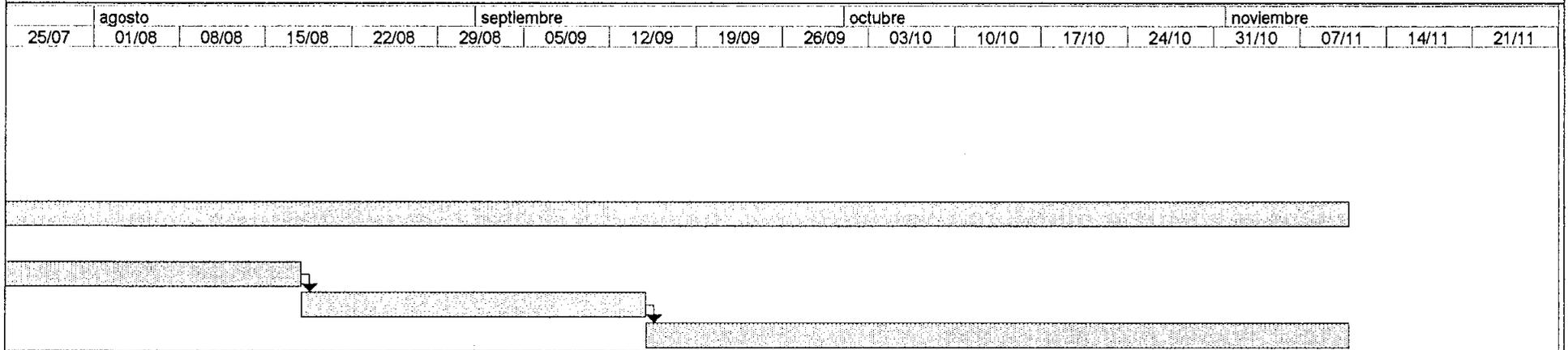
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES



| | | | | | | |
|---|----------|---|----------------------|---|-----------------|---|
| Proyecto: Cronograma Fecha: jue 22/07/04 | Tarea |  | Hito |  | Tareas externas |  |
| | División |  | Resumen |  | Hito externo |  |
| | Progreso |  | Resumen del proyecto |  | Fecha límite |  |

ANEXO 15

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES



| | | | | | | |
|---|----------|--|----------------------|--|-----------------|--|
| Proyecto: Cronograma Fecha: jue 22/07/04 | Tarea | | Hito | | Tareas externas | |
| | División | | Resumen | | Hito externo | |
| | Progreso | | Resumen del proyecto | | Fecha límite | |

GLOSARIO

Estructura Organizacional: Es el conjunto de tareas y unidades organizacionales interrelacionadas entre sí, a través de canales de comunicación, instancias de coordinación interna y procesos establecidos por una entidad, para cumplir con sus objetivos.

La Estructura Organizacional se refleja en el Manual de Organización y Funciones, organigrama y el Manual de Procesos.

Unidad Organizacional: Es una dependencia de la Estructura Organizacional a la que se le asigna uno o varios objetivos, desagregados de los objetivos de gestión, y funciones homogéneas especializadas.

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

Función: Son los deberes o potestades concedidos a las entidades para desarrollar su finalidad o alcanzar su objetivo.

Manual Administrativo: Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarias para el mejor desempeño de sus tareas.

Proceso: Es el conjunto de operaciones secuenciales que deben ejecutarse para el alcance de los objetivos de la entidad.

Procedimiento: Es la secuencia de tareas específicas, para realizar un operación o parte de ella.

Tarea: Es cada una de la acciones físicas o mentales, o etapas para llevar a cabo una operación determinada.

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

Usuario: Ciudadano que utiliza los servicios y/o bienes que produce la entidad.

Nepotismo: Favor que disfrutan, con ciertos papas sus sobrinos y allegados. Protección desmedida que dan algunos políticos o funcionarios a sus parientes y amigos.

Burocracia: Es la administración a través de departamentos y subdivisiones dirigidos por grupos de funcionarios nombrados que siguen una rutina inflexible.

BIBLIOGRAFÍA

- HERNÁNDEZ Sampieri Roberto, FERNANDEZ Collado Carlos y BAPTISTA Lucio Pilar: Metodología de Investigación; Segunda Edición, Colombia 1999.
- ARANDIA Saravia Lexín; Métodos y técnicas de Investigación y Aprendizaje, Bolivia, De Catacora, 1993.
- ANDER – EGG Ezequiel; Técnicas de Investigación” Ed. Humanistas, Buenos Aires, 1982
- ZORRILLO, Santiago, “Metodología de la Investigación
- NOHAMAD N. Nagui, “Metodología de la Investigación”, México, Ed. Linusa S:A: 1987
- Constitución Política del Estado
- Contraloría General de la Republica Ley de Organización del Poder Ejecutivo N° 1788 (LOPE) La Paz – Bolivia 16 de Septiembre de 1997.
- Contraloría General de la Republica Ley de Administración y Control Gubernamental 1178 (SAFCO), La paz – Bolivia 20 de julio de 1990.
- Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (SOA) Ministerio de Hacienda, 20 de mayo de 1997.
- Gaceta Oficial de Bolivia, R.S. N° 217055
- Ley de la Corporación de Seguros Social Militar “COSSMIL” N°11901
- CHIAVENATO Idalberto, “Administración Proceso Administrativo”, Tercera Edición, Colombia, 2001
- KOONTZ Harold “Administración”, Novena Edición. Editorial Artes Graficas S.A., México.
- FERNANDEZ Lindo “La ciencia de la Administración Pública Boliviana”, La Paz Offsetec Graficas, 1981.
- CHIAVENATO Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, 3era edición Bogota – Mc Graw – Hill 1987
- HERBERT Simón “Organización y Métodos de la Administración Pública”, México, 1968.

- MINTZBERG Henry “La Estructura de la Organización”, México. Prentice – may – Hispanoamericano 1994.
- DUHATL Krauss Miguel “Los Manuales de Procedimientos en las oficinas públicas” UNAM, México, 1997
- STONER James y Freedman Edward, “Administración”, 5ta Edición, Prentice Hall Hispanoamericana S. A.
- POZO Navarro Fernando, “Dirección de Sistemas”. Edición Limusa, México 1990.
- KOONTZ O’ Donell, Edición Mc Graw Hill.
- QUIROGA Leo Gustavo, “Organización y Métodos en la Organización Administrativa”, México Ediciones Trillas, 1996.
- FRANKLIN Enrique Benjamín. Organización de Empresas. Mc Graw - Hill. México. 1998.
- MÜNCH Lourdes, ANGELES Ernesto, Métodos y Técnicas de Investigación. Editorial Trillas. México, D.F. Primera edición. 1993.
- HAMPTON David R. Administración. Mc. Graw Hill. Tercera Edición. México. 1989.