

7B-87)

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



TRABAJO DIRIGIDO

**ANÁLISIS Y REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL DE COSSMIL**

POSTULANTES :

Gonzalo Román Irusta Pinto
Edwin Wildzón Pérez Fernández

TUTOR ACADÉMICO :
TUTOR INSTITUCIONAL:

Lic. Edgar Rojas Velásquez
Dra. María L. Valenzuela Cáceres
Cnl. DAEM. Ramiro Encinas Soriano

LA PAZ – BOLIVIA

2004

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, queremos agradecer a dios por permitimos culminar un período más de formación, y por ende, de oportunidades.

Asimismo, deseamos expresar nuestro sincero agradecimiento al Lic. Edgar Rojas Velásquez, quien tuvo la gran voluntad de formarnos y orientarnos durante el desarrollo del presente Trabajo. De igual manera, nuestro reconocimiento a los Tutores Institucionales Dra. Maria Luisa Valenzuela Cáceres, Cnl. DAEN. Ramiro Encinas Soriano y funcionarios de la Corporación del Seguro Social Militar "COSSMIL", por el asesoramiento y colaboración brindada oportunamente.

Finalmente, queremos agradecer, en forma general, a los señores docentes y administrativos de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés, por hacer más llevadera la estadía en esta Casa de Estudios Superiores.

DEDICATORIA

*A Dios por la vida,
A mis Padres y Hermanos,
por su educación y comprensión;
A mi esposa Angélica por la compañía,
y apoyo incondicional;
y a mis hijos Ismael, Medeleine y Sergio,
por ser la razón de mi vida.*

Gonzalo R.

*A Dios por iluminar y guiar mi destino;
A mis padres Gordiano y Betty,
por brindarme un apoyo constante y dedicado;
A mi esposa Tatiana por su comprensión y ayuda;
A mis hijos Joel y Fabiola,
Que son la fuerza y luz de mi existencia.*

Edwin W.

INDICE GENERAL

	Pág.
AGRADECIMIENTO	
DEDICATORIA	
ÍNDICE	
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO I GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES	3
1.2. JUSTIFICACIÓN	4
1.3. PROBLEMAS ORGANIZACIONALES	5
1.4. OBJETIVOS	6
1.4.1. Objetivo Principal	7
1.4.2. Objetivos Específicos	7
1.5. RESULTADOS ESPERADOS	7
1.6. ALCANCE	8
1.7. METODOLOGÍA	8
1.7.1. Método Deductivo	8
1.7.2. Tipo de Investigación Descriptivo	8
1.7.3. Fuentes de Recopilación de Datos	9
1.8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	10

CAPITULO II BASES CONCEPTUALES

2.1. ORGANIZACIÓN	11
2.1.1. La Lógica de Organizar	11
2.1.2. Organizar como una Unidad Social	12
2.1.3. Organización Formal	12

2.1.4. Cultura Organizacional	15
2.1.5. Tipología de las Organizaciones	16
2.1.5.1. Organizaciones Verticales	16
2.1.5.2. Organizaciones Horizontales	17
2.1.5.3. Organizaciones Matriciales	18
2.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	20
2.2.1. Elementos de la Estructura Organizacional	20
2.2.1.1. La Especialización	20
2.2.1.2. La Estandarización	21
2.2.1.3. La Coordinación	21
2.2.1.4. La Autoridad	22
2.2.2. El Organigrama	22
2.2.3. Procesos y Operaciones	23
2.3. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	24
2.3.1. Ley de Administración y Control Gubernamental 1178 SAFCO	24
2.3.1.1. Sistema de Programación de Operaciones. (SPO)	25
2.3.1.2. Sistema de Organización Administrativa. (SOA)	25
2.3.1.3. Sistema de Presupuestos. (SP)	26
2.3.1.4. Sistema de Administración de Personal. (SAP)	26
2.3.1.5. Sistema de Administración de Bienes y Servicios. (SABS)	26
2.3.1.6. Sistema de Tesorería y Crédito Público. (STCP)	27
2.3.1.7. Sistema de Contabilidad Integrada. (SCI)	27
2.3.1.8. Control Gubernamental	28
2.3.2. El Sistema de Organización Administrativa	29
2.3.3. Resolución Suprema N° 217055, Normas Básicas del SOA	30
2.3.4. Reglamento Específico del SOA	32
2.3.4.1. Componentes de la Norma Básica del SOA	33
2.4. DEFINICIONES DE SEGURIDAD SOCIAL	34
2.4.1. Finalidad de la Seguridad Social	35
2.4.2. Principios de la Seguridad Social	35
2.4.3. Enfoque Jurídico de la Seguridad Social	37

CAPITULO III
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

3.1. MARCO REFERENCIAL	38
3.1.1. Visión	38
3.1.2. Misión	39
3.1.3. Objetivos de COSSMIL	39
3.1.4. La Seguridad Social Militar - "COSSMIL"	40
3.2. MARCO LEGAL	42
3.3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	44
3.3.1. Metodología Específica	45
3.3.1.1. Información Documental	46
3.3.1.2. Análisis de Usuarios	47
3.3.1.3. Análisis de Procesos	52
3.3.1.4. Conformación de Áreas y Unidades Organizacionales	53
3.3.2. Tabulación y Análisis Específico	55
3.3.2.1. Análisis de Usuarios	56
3.3.2.2. Identificación de los Procesos Generales de COSSMIL	61
3.3.2.3. Áreas y Unidades actuales de COSSMIL	66
3.3.4. Conclusiones	67

CAPITULO IV

PROPUESTA

4.1. GENERALIDADES	71
4.1.1. Marco Conceptual	71
4.1.2. Definición	71
4.2. OBJETIVO	71
4.3. PROCESO DEL DISEÑO (REDISEÑO) ORGANIZACIONAL	71
4.4. BENCHMARKING	73
4.4.1. Aplicación del Benchmarking en la Propuesta	73
4.4.2. Caja Petrolera de Salud	73
4.4.2.1. Funcionamiento	73
4.4.2.2. Gerencia de Servicios de Salud	76
4.4.2.3. Gerencia de Servicios Generales	77
4.4.3. Caja de Salud Bancaria	78
4.4.3.1. Funcionamiento	78
4.5. IDENTIFICACIÓN Y CONFORMACIÓN DE AREAS Y UNIDADES ORGANIZACIONALES	81
5.5.1. Estructura Organizacional de COSSMIL Propuesta	85
4.6. IDENTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS	85
4.7. IDENTIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS	85
4.8. DISEÑO DE PROCESOS	87
4.9. FORMALIZACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	91
4.9.1. Manual de Organización y Funciones	91
4.9.1.1. Objetivo	92
4.9.1.2. Alcances	92
4.9.1.3. Disposiciones Legales que regulan el Manual de Organización y Funciones	92
4.9.1.4. Estructura del Manual de Organización y Funciones	93
4.9.2. Manual de Procesos Generales	95
4.9.2.1. Objetivo del Manual de Procesos Generales	95
4.9.2.2. Estructura del Manual	95
4.10. Conclusiones y Recomendaciones del Benchmarking	97

CAPITULO V

ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN

5.1. OBJETIVO DE LA IMPLANTACIÓN	102
5.2. APROBACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCESOS GENERALES	102
5.3. RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS	102
5.4. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DIFUSIÓN	103
5.5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	104
5.6. RESPONSABLES DE LA IMPLANTACIÓN	104
5.7. MÉTODO DE IMPLANTACIÓN	105
5.8. SEGUIMIENTO DE LA IMPLANTACIÓN Y SU MANTENIMIENTO	105
5.9. CONTROL	105
5.10. RECOMENDACIONES	106
GLOSARIO	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INDICE DE CUADROS

		Pág.
Cuadro 1	PROCESO DE DESARROLLO CULTURAL	15
Cuadro 2	SISTEMA QUE REGULAN LA LEY 1178 SAFCO	28
Cuadro 3	OBJETIVOS ESOECIFICOS DEL SOA	30
Cuadro 4	COMPONENTES DEL SOA	33
Cuadro 5	ELEMENTOS DE ANÁLISIS	45
Cuadro 6	INFORMACIÓN DOCUMENTAL	46
Cuadro 7	POBLACIÓN ASEGURADA A COSSMIL	48
Cuadro 8	CUADRO ESTRATFICADO PARA REALIZAR ENCUESTAS	50
Cuadro 9	OPERATIVIZACIÓN DE VARIABLES	51
Cuadro 10	PREMISAS DE UN PROCESO	53
Cuadro 11	CONTROL DE ENCUESTADOS	55
Cuadro 12	PROCESO DE DISEÑO (REDISEÑO) ORGANIZACIONAL	72
Cuadro 13	INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO	83
Cuadro 14	INDICADORES COMPARATIVOS	84
Cuadro 15	CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS LOGRADAS	98
Cuadro 16	ANTEPROYECTO DE LOS INGRESOS	99
Cuadro 17	PLAN DE IMPLANTACIÓN	100
Cuadro 18	ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN	101

INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1	ESTRUCTURA VERTICAL	17
Ilustración 2	ESTRUCTURA HORIZONTAL	18
Ilustración 3	ESTRUCTURA MATRICIAL	19



INTRODUCCIÓN

A partir de 1986, se inicia un proceso para modernizar estructuralmente la organización y el funcionamiento del aparato estatal boliviano. Este proceso de cambio se concreta con la aprobación de nuevas leyes, normas e instrumentos con carácter de obligatoriedad para el sector público y un compromiso del servidor del Estado como principal actor en este proceso de cambio y modernización en lo que corresponde a la actualización y capacitación, para superar el tradicionalismo procedimental de la actual administración.

Uno de estos procesos de cambio más importante y fundamental es la aprobación de la Ley de Administración y Control Gubernamental N° 1178 (SAFCO), que tuvo un largo proceso de gestación en la que se fue precisando su contenido y consenso político hizo posible su aprobación en 1990.

Esta Ley nace con las premisas de: Agotamiento del rol del Estado, obsolescencia de sus sistemas de administración, ineficiencia en el control fiscal y la expansión de la corrupción administrativa. Nace con el objeto fundamental de promover una administración más eficaz y eficiente de los recursos para cumplir con el mandato de la administración pública, la transparencia y la responsabilidad por la función pública y finalmente combatir la corrupción.

El primer capítulo de la investigación está referido a las generalidades. Recoge los antecedentes institucionales de la Corporación del Seguro Social Militar, la justificación de la importancia de la realización del presente trabajo; asimismo, la problemática que presenta la organización. Los objetivos tanto generales como específicos, los resultados que se espera como solución, la metodología en la que se destaca la técnica y los instrumentos posibles para la investigación y el alcance de la investigación a ser realizado.



El segundo capítulo se refiere al Marco Conceptual, donde se detalla, además, el Marco Legal Institucional, que es información jurídica legal relacionada con la institución y base de su creación. Por otra parte, también se realiza todo lo referente a conceptos teóricos que proporcionará un contexto de referencia y sea una herramienta de consulta respecto a la estructura organizacional.

El tercer capítulo del trabajo se refiere al diagnóstico y el posterior análisis de la Estructura Organizacional de COSSMIL, considerando factores como ser: la percepción de la calidad del usuario con respecto a la calidad del servicio que se presta, la efectividad en los procesos y su posterior identificación de las unidades organizacionales actuales que posee la Corporación.

El cuarto capítulo está relacionado íntegramente a la propuesta basada en el rediseño organizacional que se plantea a la institución por parte de los ejecutantes de este trabajo de Investigación. Está inmersa la nueva Estructura Organizacional, el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos Generales. Cabe mencionar que como estrategia para la propuesta se usa el Benchmarking que es un instrumento metodológico que consiste en comparar organizaciones similares en lo mejor que posee cada entidad y rescatar lo mejor para COSSMIL.

El quinto capítulo está relacionado con la estrategia de implantación que regirá el rediseño de la estructura de COSSMIL que consiste en seguir paso a paso un Plan de Acción para la implantación.



CAPÍTULO I GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

La Dirección de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés firmó un convenio con la Corporación del Seguro Social Militar, para el desarrollo de temas determinados, con el propósito de que el estudiante acceda a la Licenciatura en Administración de Empresas, con título en provisión nacional a través de la modalidad de Trabajo Dirigido. De este modo, se pretende coadyuvar al desarrollo institucional de la Corporación del Seguro Social Militar por medio de la realización de trabajos de investigación en los campos de la ciencia administrativa y gerencial, desarrolladas en una determinada gestión.

El Trabajo Dirigido consiste en realizar trabajos prácticos evaluados y supervisados en instituciones, (empresas públicas o privadas) encargadas de proyectar o implantar obras; por lo cual, y basándose en un temario aprobado, se proyecta, dirige o fiscaliza, con la supervisión de un tutor o guía de la Institución o Empresa. Otro campo de acción es el de verificar soluciones de problemas específicos, demostrando dominio amplio del tema y capacidad para resolverlos.

El seguro de vida militar organizado en el Año 1902 fue el inicio de ciertas conquistas que beneficiaban a los miembros de las Fuerzas Armadas como resultado del abandono de los servidores de la Patria en conflictos bélicos anteriores. Posteriormente, en el año 1937 durante el Gobierno del Tcnl. Germán Busch se crea la Caja de Pensiones y Jubilaciones para oficiales del Ejército y luego el Fondo de Pensiones de las Fuerzas Armadas.



La Ley Orgánica de las FF. AA. establece que el Seguro Social Militar está Organizado y Administrado por la Corporación del Seguro Social Militar "COSSMIL". Creado bajo Decreto Ley Nº 11901 de 21 de octubre de 1974. Tiene como fin proteger en su salud a los miembros de las FF. AA.; además, de las esposas, hijos, hermanos, derechohabientes y empleados, como también la preservación de los medios de subsistencia y la dotación de viviendas.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Con la promulgación de la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental (SAFCO) en 1990, se instaura una cultura administrativa con un nuevo estilo de gestión, basado en planes que busca traducir la constante interacción que debe haber entre el Estado y la Sociedad a través del establecimiento de objetivos gubernamentales, estructuras organizacionales concertados, que lleven a su consecución, evaluación y control. También se busca definir y establecer la estructura organizacional de las instituciones del sector público como un medio para programar, organizar actividades y lograr resultados.

Su implantación y funcionamiento efectivo constituye un proceso orientado a mejorar la respuesta de las entidades públicas frente a las necesidades de la sociedad, simplificando, agilizando y haciendo más transparentes sus operaciones.

En este sentido, el propósito fundamental del SOA es contar con estructuras organizacionales que respondan a las necesidades, funcionando como un todo armónico, efectivo y eficiente, donde cada parte integrante ejerza con precisión sus atribuciones, facultades y funciones de forma participativa.



“El proceso de análisis organizacional es de vital importancia a fin de diagnosticar las causas de cada problema en materia de organización existente en COSSMIL y de esta manera conducir al diseño o rediseño con bases ciertas.”¹

Los requerimientos de COSSMIL son que la actual estructura organizacional se convierta en funcional y que se logre, de manera eficiente y eficaz, los objetivos institucionales y así cumplir con la respectiva normativa.

1.3 PROBLEMAS ORGANIZACIONALES

En COSSMIL, se ha instituido como política institucional la optimización de los recursos humanos, procediéndose a racionalización del personal, lo cual ha generado modificaciones en la estructura, cambios en el denominativo que con posterioridad al análisis deben ser aprobados mediante el instrumento jurídico legal.

Los ingresos que COSSMIL actualmente obtiene por sus prestaciones en servicios son del 10 % en salud, 2 % en Vivienda y 5.6 % laboral por los regímenes especiales. Han disminuido en un 40 % en comparación con el año 1997, lo que ocasiona que la estructura en cuanto a los recursos humanos deba sufrir modificaciones que vayan de acuerdo a la realidad económica que COSSMIL desea.

¹NORMAS BÁSICAS DEL SOA. Ministerio de Hacienda. Unidad de Normas. La Paz - Bolivia, 1998. Pág. 1 y 2



Por otra parte, la partida 10000 que es de Sueldos y Salarios recibe el 18 % del presupuesto que asciende a unos 174 millones de Bs., Por lo tanto hace pensar que la Corporación destina más dinero a esta partida que a otras actividades que pueden ayudar a mejorar la prestación de servicios y tal vez incrementar los ingresos.

La Corporación del Seguro Social Militar, cuenta con una estructura organizacional aprobada para la gestión 2000 mediante Resolución Gerencial N° 150 del 30 de diciembre del año 99, homologada mediante Resolución de la Honorable Junta Superior de Decisiones N° 1159 del 1 de junio de 2000, lo que demuestra la necesidad de la actualización de la estructura. Por tanto, si el Ministerio de Defensa recomienda, es necesario realizar una plena coordinación entre las unidades para que puedan responder a los procesos establecidos; todo esto, mediante el Análisis de la Estructura Organizacional de COSSMIL. Además, la Corporación tiene como Política Institucional la optimización de RR. HH. en función a sus ingresos y el presupuesto y para una mejor formalización de la estructura.

1.4 OBJETIVOS

Los objetivos de la investigación son los tipos de conocimientos que se pretenden alcanzar en relación con los elementos o preguntas que constituyen el problema de investigación, por lo cual es importante determinar y formular los objetivos que son detallados a continuación:



1.4.1. Objetivo Principal

Realizar un diagnóstico participativo y actualizado para conocer la situación organizacional actual de COSSMIL, aplicando diferentes técnicas de investigación, con el apoyo de directrices de la Ley 1178 (SAFCO), Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa y sugerir una propuesta cambio.

1.4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Identificar los niveles de calidad de los servicios respecto a los usuarios.
- ✓ Identificar los procesos que llevan a cabo COSSMIL.
- ✓ Identificar las áreas y unidades organizacionales de COSSMIL, y la función de los procesos.
- ✓ Proponer una estructura organizacional que se adecue a los requerimientos y necesidades de COSSMIL.

1.5 RESULTADOS ESPERADOS

- ✓ Identificar los factores relevantes de COSSMIL.
- ✓ Establecer la percepción del usuario del nivel de calidad de los servicios de COSSMIL.
- ✓ Enumerar los procesos que actualmente tiene COSSMIL.
- ✓ Establecer las áreas y unidades organizacionales de COSSMIL.
- ✓ Rediseñar la estructura organizacional de COSSMIL.



1.6 ALCANCE

El presente trabajo de investigación se realizará en la Corporación de Seguro Social Militar ubicado en la ciudad de La Paz, sin considerar a las regionales.

1.7 METODOLOGÍA

Para el presente trabajo de investigación utilizaremos la siguiente metodología:

1.7.1 Método Deductivo

Es aquella manera de razonamiento que va de los hechos generales conocidos a los hechos particulares y desconocidos. Hace un análisis que consiste en descomponer él todo en sus partes y éstas en sus elementos constitutivos, además, que "la aproximación a cuestiones científicas en la que una premisa que se acepta como verdadera se convierte en la base de razonamientos lógicos adicionales." ²

1.7.2 Tipo de Investigación Descriptivo

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

² ROSEMBERG, Jerry, M. "DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS", Editorial Océano / Centrum. Barcelona – España, 1996.



La investigación descriptiva está centrada en determinar la naturaleza de alguna cosa, pero también "trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta."³

1.7.3 Fuentes de recopilación de Datos

1.7.3.1 " Fuentes primarias

a) Investigación de Campo

Esta clase de investigación busca recabar información a través de la exploración, observación directa y análisis de la unidad de investigación, es decir, en el lugar mismo de los hechos.

b) Técnicas

i. La Entrevista Estructurada.

Se caracteriza porque el entrevistador se basa y apega por completo a la guía de entrevistas o plan de entrevistas. Esto consiste en un conjunto de preguntas estructuradas y dirigidas al tema, ordenadas secuencialmente bien definidas y concretas.

ii. La Encuesta.

Consiste en la captación consciente planeada y registrada en cuestionarios de los hechos, opiniones, juicios, situaciones, etc., a través de las respuestas obtenidas al realizar la encuesta.

³ GARCÍA Duchén, Juan E. "APUNTES GENERALES PARA EL TALLER DIRIGIDO DE TESIS" Editorial García. La Paz – Bolivia, 1997



iii. La Observación.

Busca recabar información a través de la acción de observar y mirar detenida y directamente sobre los hechos, cosas, sistemas, personas, organizaciones, etc., haciendo un examen crítico de los mismos.

1.7.3.2 Fuentes secundarias

i. Investigación Documentaria.

Representa el conjunto o archivo de documentación escrita relacionada con el tema, el objetivo y el problema de la investigación y que pertenece a la Unidad Investigativa; por ejemplo los estatutos, los reglamentos, los manuales, los informes, etc.”⁴

1.8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

(Ver siguiente página.

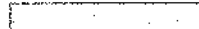
⁴ ARANDIA Saravia, Lexin. "MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN". Editorial UMSA. La Paz – Bolivia, 1993. Páginas: 108,117,118.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES
ANÁLISIS Y REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE "COSSMIL"

N°	NOMBRE DE LA TAREA	junio	julio	agosto	septiembre
		jun	jul	ago	sep
1	ANÁLISIS Y REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				
2	ANÁLISIS PRELIMINAR				
3	Recopilación de la Información	06	02/07		
4	ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DEL PERFIL				
5	Elaboración del Perfil		03/07	23/07	
6	Revisión y Aprobación del Perfil		24/07	20/08	
7	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN				
8	Organización de la Información			21/08	17/09
9	Análisis Retrospectivo				16/09
10	Análisis Prospectivo				
11	DIAGNÓSTICO FODA				
12	Diseño de Instrumentos de Investigación				30/09
13	Aplicación de los instrumentos de Investigación				
14	Tabulación de Resultados				
15	Evaluación de Resultados				
16	Estructuración y Aprobación del Diagnóstico				
17	PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA				
18	Elaboración de la Propuesta				
19	Revisión y Corrección de la Propuesta				
20	Validación de la Propuesta				
21	Estructuración Final de la Propuesta				
22	Presentación Final				

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

Tarea



Resumen



Progreso resumido



Progreso



Tarea resumida



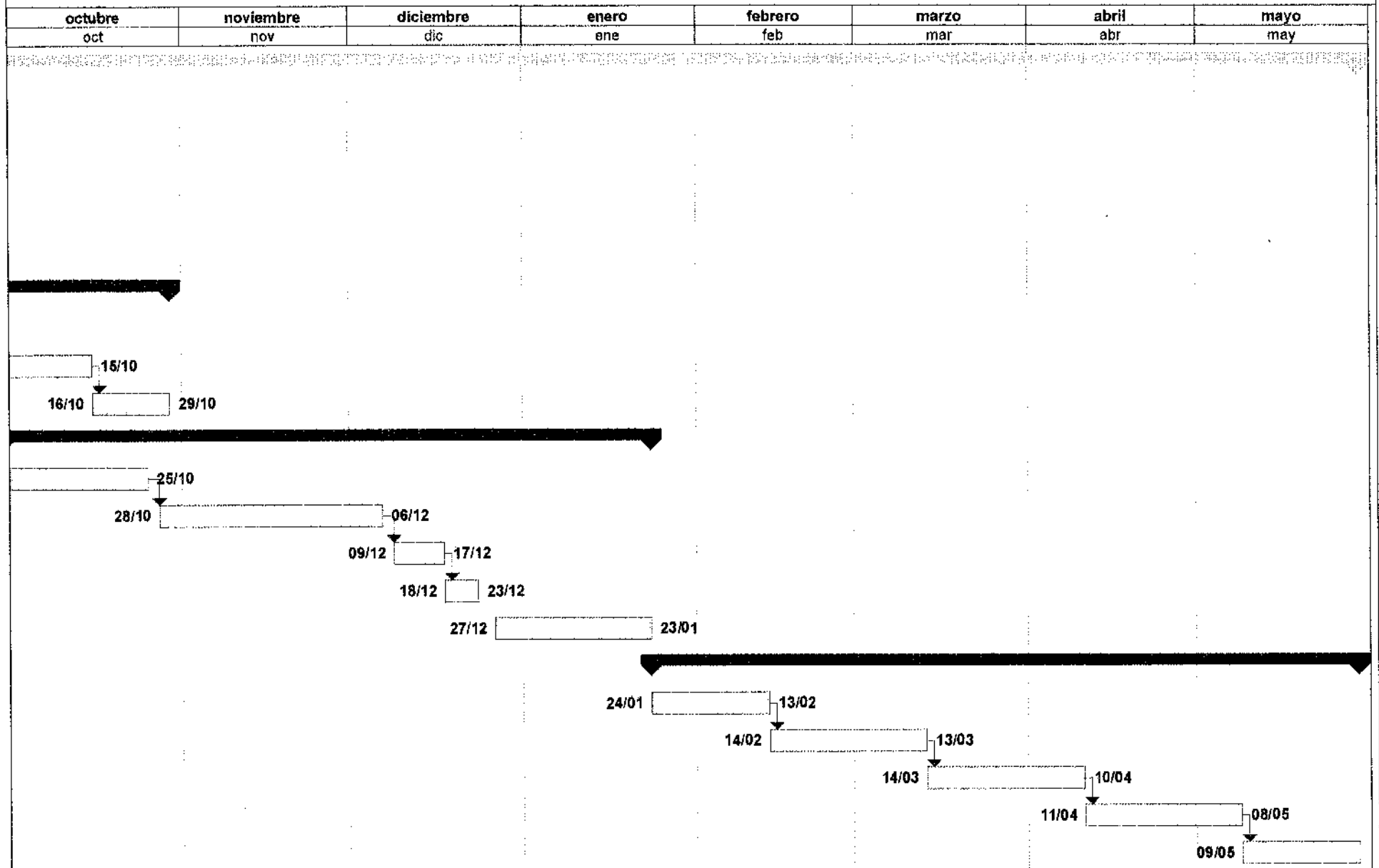
Hito



Hito resumido



**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES
ANÁLISIS Y REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE "COSSMIL"**



Fuente: ELABORACIÓN PROPIA



CAPÍTULO II

BASES CONCEPTUALES

En el afán de contextualizar algunos conceptos referidos al tema de investigación, es que se ha realizado una investigación bibliográfica de ciertas definiciones relacionadas al presente Trabajo Dirigido.

2.1 Organización

“Una organización es un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes, persiguen metas comunes. Estas Metas son producto de los procesos de toma de decisiones denominado Planificación. Las metas que los administradores desarrollan en razón de la Planificación suelen ser ambiciosas y de largo alcance. Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización”⁵.

2.1.1 La Lógica de Organizar

“Decir que las tareas deben ser específicas no quiere decir que deban ser limitadas o mecánicas”.⁶ El organizador es quien debe considerar, de acuerdo a los resultados deseados, si estos se deben dividir en partes pequeñas o si se deben definir en forma lo suficientemente amplia para que abarquen el diseño.

⁵ BACH J. R. “DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO DE ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA Y CONTABILIDAD” Editorial Bach. México, 1983

⁶ GÓMEZ Cejas, Guillermo. “PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS”. Editorial Prentice y May. México, 1999. Página 191



2.1.2. Organización como una Unidad Social

La asociación humana está destinada a alcanzar determinados objetivos. Es el caso de las empresas, cualquiera que sea su tamaño (pequeñas, medianas o grandes), su propiedad (Empresas públicas o privadas) o tipo de actividad (empresas primarias o extractivas, secundarias o de transformación y terciarias de servicios), de las organizaciones militares. Dentro este significado, la organización como unidad social puede considerarse como: Organización formal.

2.1.3 Organización Formal

“En una forma general, se puede establecer que la organización formal es un mecanismo o estructura que permite al personal laborar conjuntamente en una forma eficiente. Cada miembro dentro de la organización formal puede contribuir en forma más eficiente con su trabajo para la consecución del objetivo primordial, si conoce cuál es el trabajo que va a administrar, quien lo va a ayudar, a quien debe reportar y que miembros pertenecen a su grupo de trabajo.

H. Koontz y C. O'Donnell afirman al respecto: "la Organización se considera aquí como un establecimiento de relaciones de autoridad con medidas encaminadas a lograr una coordinación estructural, tanto vertical como horizontal, entre los cargos a quienes se han asignado tareas especializadas para la consecución de los objetivos de la empresa. Así pues, consiste en las relaciones estructurales por medio de las cuales la empresa llega a tener la cohesión y el armazón en el que se coordina el esfuerzo individual"⁷

⁷ KOONTZ, Harold, O' DONELL, Cyril y WEHRICH, Heinz. "ADMINISTRACIÓN" Editorial Mc Graw- Hill - Interamericana. México, 1990. Página 211.



Mooney y Riley dicen que "Organización, en el sentido formal, significa orden y, su corolario, un procedimiento ordenado y organizado..."⁸

La organización formal de la empresa tiene como propósitos generales lo siguiente:

- "Permitir al administrador o ejecutivo profesional la consecución de los objetivos primordiales de la empresa, en la forma más eficiente a través de un grupo de trabajo y con una fuerza dirigida.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas o actividades, y que cada persona dentro de la organización formal sepa de quien depende y quienes dependen de él.
- Una excelente organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados para que las políticas u objetivos establecidos se logren en forma más eficiente, hasta en los niveles más bajos de la organización"⁹.

Las relaciones formales pueden ser:

- Relación Lineal: Corresponde a la que se deriva de los niveles jerárquicos que tiene la organización.
- Relación Staff: Basada en la función de asesoramiento por una unidad especializada.

⁸MOONEY y RILEY. "INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN". Grupo Editorial Iberoamericana. México 1986. Página 123.

⁹ GOMES Cejas, Guillermo. "PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS". Editorial Prentice y May. México, 1999. Páginas: 193, 194



- **Relación Funcional:** Se fundamenta en la especialidad funcional de cada cargo.
- **Relación Paralela:** Es aquella que se da entre cargos del mismo nivel.

De acuerdo con lo expuesto, se puede decir que la organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa, a través de definir y delegar la autoridad y compartir la responsabilidad adecuada a todos los miembros que la integran, estableciendo una cadena de mando y los más apropiados canales de comunicación. Todo esto, estructurado y encaminado hacia la obtención de los objetivos de la empresa en la forma más eficiente.

“Los gerentes deberían dar cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar:

1. **División del trabajo:** Es dividir el trabajo en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica, por personas o grupos de personas.
2. **Departamentalización:** Es combinar las tareas en forma lógica y eficiente, mediante la agrupación de empleados y tareas
3. **Jerarquía:** Es especificar quién depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía en la organización.
4. **Coordinación:** Es establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración”.¹⁰

¹⁰STONER, James, FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel. “ADMINISTRACIÓN”. Editorial Prentice Hall, Nueva York – EE.UU. Página 345.



2.1.4 Cultura Organizacional

Schein(1985, 1990) define cultura como "un patrón de supuestos básicos inventada, descubierta o desarrollada por un grupo determinado, a medida que afrontar sus problemas de adaptación externa e integración interna, ha funcionado lo suficiente para considerarla válida y, en consecuencia se enseña a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en la organización".¹¹

"La cultura de una organización proporciona el contexto social a través del cual realiza el trabajo. Guía a sus miembros en la toma de decisiones, la forma cómo se invierte el tiempo y la energía, qué hechos se examinan con atención y cuáles se rechazan de plano; qué opciones se miran de manera favorable desde el comienzo, qué tipo de personas se selecciona a fin de trabajar para y dentro de la empresa, y prácticamente cómo se hace todo allí".¹²

En otras palabras, la cultura de una organización es un sistema social que se basa en un conjunto central de convicciones y valores y qué se desarrolló o aprendió como consecuencia de los esfuerzos de la organización a través del tiempo para afrontar su entorno.

Cuadro 1 PROCESO DE DESARROLLO CULTURAL



Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

¹¹ GOODSTEIN, L- NOLAN, T – PFEIFFER, W, "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA". Editorial Mc. Graw Hill. Colombia, 1998. Página. 68

¹² IBIDEM Pág. 21



2.1.5. Tipología de las Organizaciones

"La tipología de las organizaciones es el medio por el cual se puede definir la estructura más adecuada para el logro de los fines o metas de cualquier organismo social. Concretamente, la tipología representa los sistemas de organización, es decir, son las diversas combinaciones establecidas en la división de funciones y de la utilidad dentro de su estructura orgánica.

Por su forma de presentación, las organizaciones se clasifican de la siguiente manera:

2.1.5.1. Organizaciones Verticales

Ocurre cuando una organización se verifica la necesidad de aumentar la calidad de la supervisión o dirección incrementando los niveles jerárquicos de la estructura. Es un desdoblamiento de la autoridad, también denominada proceso escalar por el crecimiento de la cadena de mando. Se caracteriza siempre por el crecimiento vertical de la estructura, es decir, el aumento de niveles jerárquicos.

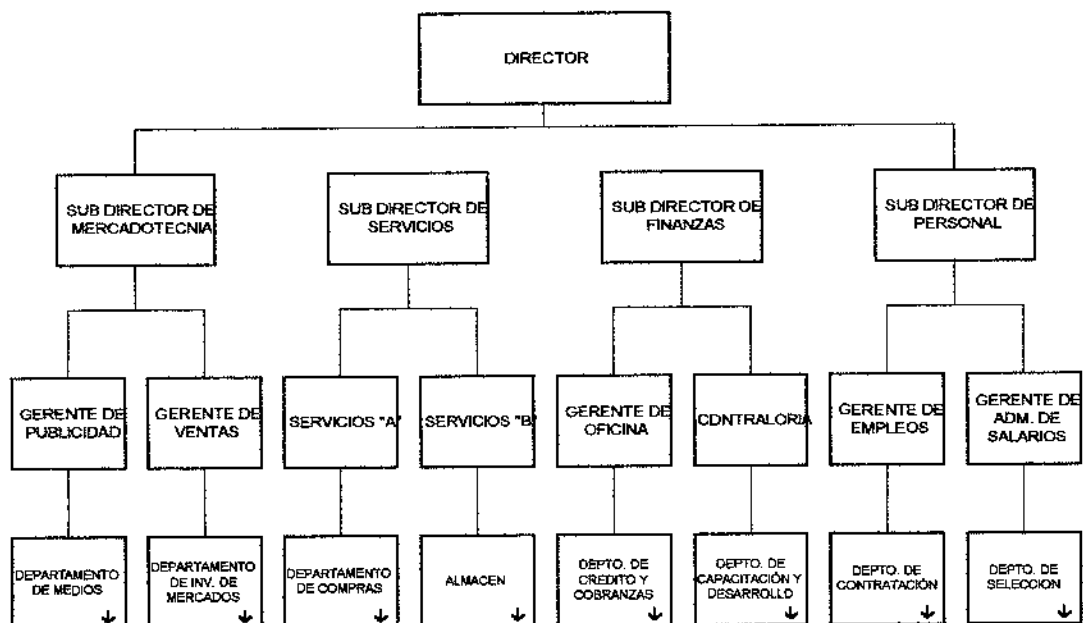
"Este tipo de organizaciones se basa en la autoridad y la supervisión estricta, las jerarquías supremas se presentan en el organigrama, en la parte superior, ligadas por líneas que representan la comunicación de la autoridad y responsabilidad a las demás jerarquías que se coloca hacia abajo a medida que decrece su importancia"¹³

¹³ GÓMEZ Cejas, Guillermo. "PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS". Editorial Prentice y May. México, 1999. Página 230.



Ilustración 1

ESTRUCTURA VERTICAL



Fuente: "PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS" GÓMEZ CEJAS, GUILLERMO

2.1.5.2. Organizaciones Horizontales

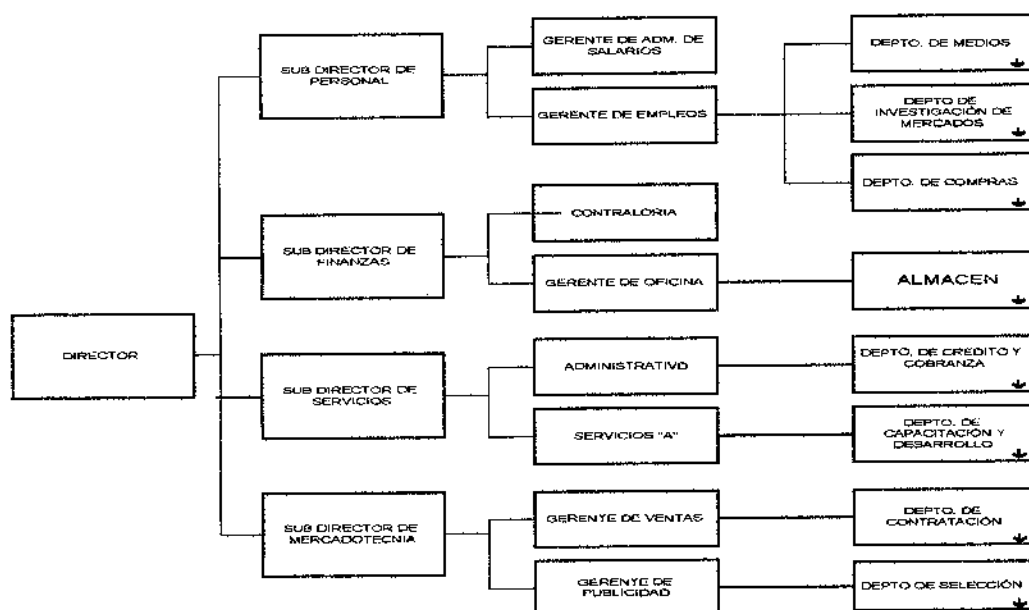
Se presenta cuando se constata la necesidad de aumentar la pericia, la eficiencia y la mejor calidad del trabajo. Se caracteriza por un número mayor de unidades especializadas, a un mismo nivel jerárquico, cada cual en su tarea; es decir, por el crecimiento horizontal de la estructura.



“En estas organizaciones, la autoridad y supervisión realizan un trabajo de asesoría y colaboración más que de rigidez autoritaria. En el organigrama se colocan las jerarquías supremas a la izquierda y los demás niveles hacia la derecha, de acuerdo con su importancia”¹⁴

Ilustración 2

ESTRUCTURA HORIZONTAL



Fuente: “PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS” GOMES CEJAS, GUILLERMO

2.1.5.3. Organizaciones Matriciales

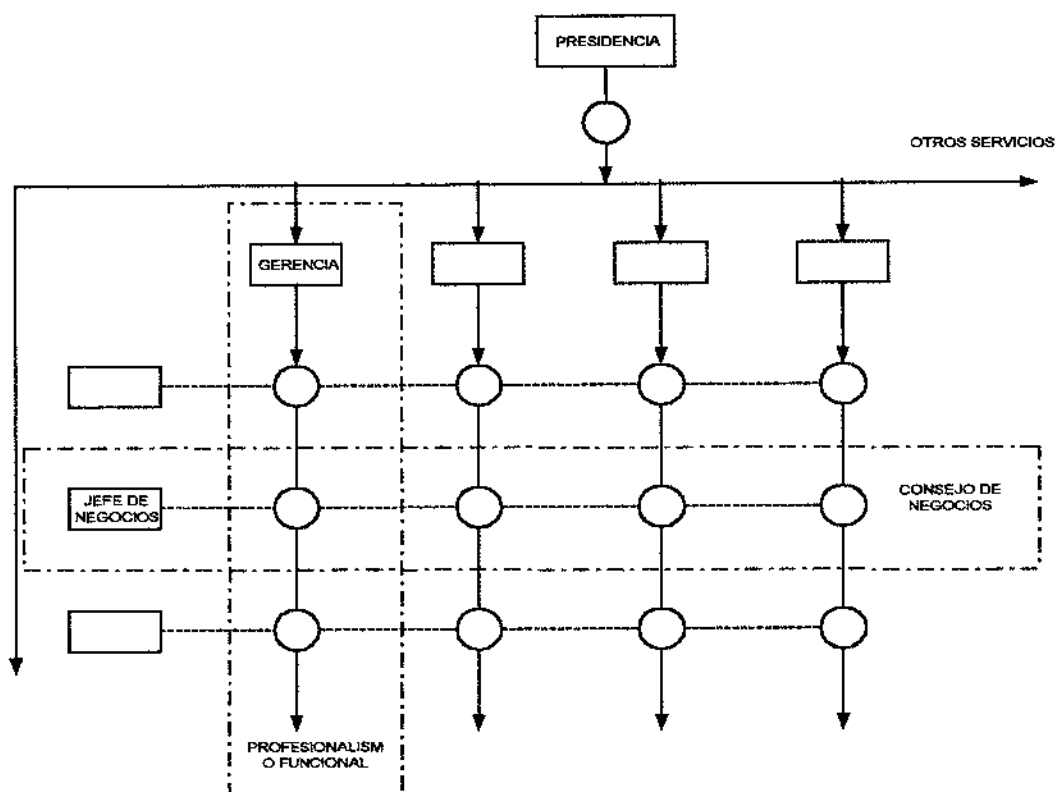
Es una forma de organización en la cual se combinan dos o más tipos de estructura.

¹⁴ GOMES Cejas, Guillermo. “PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS”. Editorial Prentice y May. México, 1999. Página 230.



Una organización matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo.. Los empleados tienen de hecho dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando, una de tipo vertical, que es de funciones o divisiones y otra de tipo horizontal que combina al personal de distintas divisiones o departamentos para conformar un equipo de proyecto o de negocios, tal como se puede observar en el siguiente gráfico¹⁵.

Ilustración 3 ESTRUCTURA MATRICIAL



Fuente: "ADMINISTRACIÓN", STONER, FREEMAN, GILBERT.

¹⁵ STONER, James; FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel. "ADMINISTRACIÓN". Editorial Prentice Hall, Nueva York; Pág.365



2.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de una organización puede ser definida como la suma total de las formas en que el trabajo es dividido en diferentes tareas, y lograda la coordinación entre las mismas. Además, estructura es el diseño con el que se administra la empresa. Asimismo, la estructura está representada por un organigrama en el cual se identifican cargos, puestos, funciones, y relaciones interáreas e intraáreas.

2.2.1. Elementos de la Estructura Organizacional

La estructura organizacional incluye cuatro elementos básicos: especialización, estandarización, coordinación y autoridad.

2.2.1.1. La Especialización

La especialización es el proceso de identificación de tareas particulares y de su asignación a individuos y equipos calificados para llevarlas a cabo. Por lo general, los administradores funcionales supervisan un departamento en particular, como los de comercialización, contabilidad, recursos humanos. Los administradores de primera línea están a cargo generalmente de un área de trabajo específica. Así, una persona puede especializarse en cualquiera de las muchas y muy diferentes labores administrativas.



2.2.1.2. La Estandarización

Se refiere a la uniformidad y consistencia de los procedimientos que los empleados deben seguir en el desempeño de sus labores. Los manuales de procedimientos sirven para estandarizar los aspectos rutinarios del trabajo. Las normas estandarizadas permiten a los administradores medir el desempeño de los empleados con base en ciertos criterios. Las descripciones de funciones y las solicitudes de empleo estandarizan la selección de los empleados. Por medio de programas de capacitación, se desarrollan habilidades estandarizadas y se refuerzan los valores de importancia para el éxito de la organización. Esta metodología puede parecer mecánica, pero si las labores no se estandarizan, las organizaciones no podrían alcanzar sus metas.

2.2.1.3. La Coordinación

Comprende los procedimientos formales e informales para la integración de las actividades desempeñadas por individuos, equipos y departamentos en particular. En las organizaciones burocráticas, basta con reglamentos para la vinculación de actividades. En organizaciones menos estructuradas, la coordinación demanda de los administradores sensibilidad a los problemas que atañen a toda la compañía, disposición a compartir responsabilidades y una eficaz comunicación interpersonal.



2.2.1.4. La Autoridad

Es en esencia, el derecho a decidir y actuar. En cada organización la autoridad se distribuye de diferente manera. En una organización centralizada, los administradores de alto nivel toman decisiones sobre las mercancías por comprar y la ubicación de una nueva tienda, decisiones que comunican a los administradores de nivel inferior. En una organización descentralizada, la autoridad para la toma de decisiones recae en administradores de nivel inferior y equipos de empleados. Es común que en las empresas se combinen ambos métodos y que, por lo tanto, se centralicen ciertas funciones (contabilidad y compras) y se descentralicen otras (mercadotecnia y recursos humanos)¹⁶

2.2.2. El Organigrama

Es un diagrama en el que se representan gráficamente las relaciones de información entre funciones, departamentos e individuos en una organización. Se da información sobre tareas, subdivisiones, niveles administrativos y líneas de autoridad. Pero también "es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan"¹⁷

Por su amplitud, los organigramas se dividen en dos tipos:

i) **"Organigramas Maestros.** Estos muestran la estructura completa, dando a simple vista un panorama de todas las relaciones entre los departamentos o componentes principales.

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. "INICIACIÓN A LA ORGANIZACIÓN Y TÉCNICA COMERCIAL". Editorial Mc Graw Hill. Colombia, 1994.

¹⁷ BACH, J.R. "DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO DE ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA Y CONTABILIDAD". Editorial Bach. México, 1983.



ii) Organigramas Suplementarios. Estos muestran un solo departamento o uno de los componentes principales y ofrecen detalles sobre relaciones, autoridades y obligaciones de ese departamento”.¹⁸

Toda empresa requiere que su organización esté representada gráficamente para una mejor comprensión por parte de quiénes trabajan en la misma.

Es importante que los empleados comprendan el propósito del organigrama y su adecuada lectura ya que éste va ayudar en la comprensión y adaptación a la organización.

2.2.3. Procesos y Operaciones

Proceso es el conjunto de operaciones secuenciales que deben ejecutarse para el alcance de los objetivos de la entidad. Operación o Actividad es el conjunto de tareas establecidas de manera sistemática, para el logro de los objetivos de un área o unidad

Los procesos organizacionales constituyen conjunto de actividades que con la visión de insumos crean un producto con valor. Los procesos son la manera natural como se realiza el trabajo dentro de cualquier empresa, pero la división de estos en funciones especializadas logra que se pierdan de vista, desviando la atención a las funciones y no al proceso al cuál atiende. El armado de estos procesos, su comprensión y análisis arroja como resultado la racionalización de los procesos.

¹⁸ GÓMEZ Cejas, Guillermo. "PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS". Editorial Prentice y May, México, 1999. Página 231.



2.3. Administración Pública

La administración pública es la actividad administrativa que realiza el Estado para satisfacer sus fines, a través del conjunto de organismos que componen la rama ejecutiva del gobierno y de los procedimientos que estos aplican, así como las funciones administrativas que llevan a cabo los otros órganos y organismos del Estado.

La Administración Pública es el nexo entre el Estado y la Sociedad y, como área de actividad, se relaciona con todos los sectores del quehacer de la sociedad, como ser: salud, educación, vivienda, seguridad social, transporte y comunicaciones, etc.

2.3.1. Ley de Administración y Control Gubernamental 1178 SAFCO

Esta Ley establece los instrumentos indispensables para ejecutar con eficacia las políticas de gobierno. Además de las disposiciones generales, la ley dispone la elaboración de Normas Básicas para cada uno de los sistemas que contempla.

Los principales objetivos de la ley 1178 son (Art. 1º)

- Programar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz de los recursos públicos.
- Disponer de información útil, oportuna y confiable para sustentar las decisiones.



Los artículos 3º, 4º y 5º de la ley 1178 establecen que su aplicación, junto a todas sus normas complementarias, deberá realizarse en todo el Sector Público, incluyendo universidades y alcaldías municipales, las unidades administrativas del Poder Judicial y Legislativo, las unidades administrativas de las Cortes, Nacional y Departamentales Electorales, personas jurídicas donde el estado tuviera la mayoría del patrimonio y toda persona que reciban fondos, bajo cualquiera de sus formas, del Estado boliviano.

2.3.1.1. Sistema de programación de Operaciones (SPO).

El Sistema de Programación de Operaciones es un conjunto de normas y procesos que establece el POA en entidades para planes de desarrollo, nacional, departamental, municipal y, que como función “traducirá los objetivos y planes estratégicos de la entidad en resultados concretos a alcanzar en el corto y mediano plazo; en tareas específicas a ejecutar; en procedimientos a emplear y en medios y recursos a utilizar, todo ello en función del tiempo y el espacio...”(Ley 1178, Art.6º)

2.3.1.2. Sistema de Organización Administrativa (SOA) .

El Sistema de Organización Administrativa es un conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que regulan la estructura organizacional del sector público, mediante: Marco Jurídico Administrativo, Plan Estratégico Institucional y Programa de Operaciones Anual. Pero también, “se definirá y ajustará en función de la Programación de Operaciones. Evitará la duplicidad de objetivos y atribuciones mediante la adecuación, fusión o supresión de las entidades...”(Ley 1178, Art.7º)



2.3.1.3. Sistema de Presupuestos (SP) .

El Sistema de Presupuestos es un conjunto ordenado y coherente de principios, normas, metodologías y procedimientos utilizados en cada uno de los Subsistemas que lo componen, para el logro de los objetivos y metas del sector público y, que “preverá los montos y fuentes de los recursos financieros para cada gestión anual y su asignación a los requerimientos de la Programación de Operaciones y de la Organización Administrativa adoptada.”(Ley 1178, Art.8º)

2.3.1.4. Sistema de Administración de Personal (SAP) .

El Sistema de Administración de Personal es un conjunto de principios, normas, procedimientos, métodos y técnicas que regulan la función política, uniformando las políticas y la gestión de los recursos humanos, “en procura de la eficiencia, determinará los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos...”(Ley 1178, Art. 9º)

2.3.1.5. Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS) .

El Sistema de Administración de Bienes y Servicios está encargado de proporcionar los bienes y servicios que requiere la administración pública para su funcionamiento; además, el uso eficiente y eficaz de los recursos ya que “establece la forma de contratación, manejo y disposición de bienes y servicios.”(Ley 1178, Art.10º)



2.3.1.6. Sistema de Tesorería y Crédito Público (STPC).

A partir de la concepción básica de que, una vez definido el presupuesto, la responsabilidad por la ejecución sale del área de programación y pasa a ser exclusiva de una gerencia financiera que recibe el nombre de Tesorería. Por tal motivo, este Sistema "maneja los ingresos, el financiamiento o crédito público y programara los compromisos, obligaciones y pagos para ejecutar el presupuesto de gastos." (Ley 1178, Art.11º)

2.3.1.7. Sistema de Contabilidad Integrada (SCI).

El Sistema de Contabilidad Integrada es un conjunto de principios, normas y procedimientos técnicos que permiten el registro sistémico de las transacciones Presupuestarias, Financieras, Patrimoniales y Económicas. Está encargado de emitir información real, oportuna, pertinente y verificar la ejecución del presupuesto. Además, "incorporará las transacciones presupuestarias, financieras y patrimoniales en un sistema común, oportuno y confiable, destino y fuente de los datos financieros y no financieros en términos monetarios."(Ley 1178, Art.12º)



2.3.1.8. Control Gubernamental.

Un Sistema de Control implica un buen sistema de información que reporte a los distintos niveles los resultados obtenidos y las excepciones a las normas establecidas. "Tendrá por objeto mejorar la eficiencia en la captación y uso de los recursos públicos y en las operaciones del Estado, la confiabilidad de la información que se genere sobre los mismos. Los procedimientos para que toda autoridad y ejecutivo rinda cuenta oportuna de los resultados de su gestión y la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo de los recursos del Estado."(Ley 1178, Art.13º)

Cuadro 2 SISTEMAS QUE REGULAN LEY 1178 SAFCO

<u>Para programar y organizar las actividades</u>
1. Programación de Operaciones
2. Organización Administrativa
3. Presupuesto
<u>Para ejecutar las actividades programadas</u>
1. Administración de Personal
2. Administración de Bienes y Servicios
3. Tesorería y Crédito Público
4. Contabilidad Integrada
<u>Para controlar la gestión del Sector Público</u>
1. Control Gubernamental, integrado por el control interno y el control externo posterior

Fuente: LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL 1178 (SAFCO)



Al ser estos los sistemas, partes componentes de un sistema superior, una entidad pública, existe intensa interrelación entre sí. El SPO que determina el Programa de Operación Anual, influye en el SOA que adecua la estructura de la entidad a los requerimientos de las operaciones programadas. Ambos influyen en el SP, que debe elaborar el presupuesto requerido para cumplir con el Programa de Operaciones mediante la estructura definida por el SOA. A su vez, éste determinará los requerimientos de recursos humanos, área de competencia del SAP. Finalmente, Control Gubernamental ejerce funciones de Control sobre estos sistemas, de los cuales recibe información base para evaluar su desempeño y a los cuales entrega información y decisiones resultantes de sus tareas de control.

2.3.2. El Sistema de Organización Administrativa

El Sistema de Organización Administrativa se definirá y ajustará en función de la programación de operaciones, dado que es la Planificación de corto plazo que se interrelaciona con los otros Sistemas de Administración y Control Gubernamental e implica definir año tras año, las prioridades y orientaciones globales del ingreso y del gasto, como la responsabilidad de los organismos públicos en materia de producción de bienes y prestación de servicios. Todo esto, con la finalidad de evitar la duplicidad de objetivos y atribuciones mediante la adecuación, fusión o supervisión de las unidades.

El principio que orienta la acción del SOA es el de "adaptar la estructura de la entidad y su organización administrativa, a los requerimientos planteados por el Programa de Operaciones elaborado por el SPO".



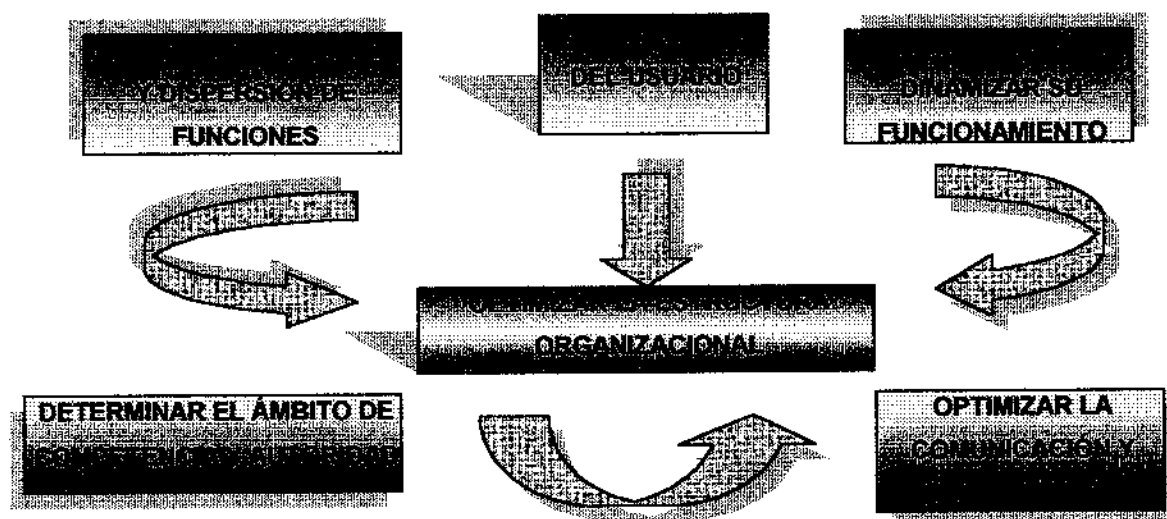
2.3.3. Resolución Suprema N° 217055, Normas Básicas del SOA

El SOA está definido como el "conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que a partir del Marco Jurídico Administrativo del Sector Público, el Plan Estratégico Institucional y el Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de Estructuración Organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales. "Título I Disposiciones Generales".

El Objetivo General del SOA es: Optimizar la estructura organizacional del aparato estatal, reorientándolo para prestar un mejor servicio a los usuarios, de forma que acompañe eficazmente los cambios que se producen en el plano económico, político, social y tecnológico.

Sus Objetivos Específicos según la Norma son:

Cuadro 3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL S.O.A.



Fuente : GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL S. O. A.



Las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, tienen como objetivos:

- Proporcionar los elementos esenciales de organización que deben ser considerados en el análisis, diseño e implementación de la estructura organizacional de la entidad.
- Lograr que la estructura organizacional de las entidades públicas sea conformada bajo criterios de orden técnico.

Los principios en los que se sustentan las Normas Básicas del SOA son:

- a) **Estructuración técnica.** La estructura organizacional de cada entidad se definirá en función a su Plan Estratégico y Programa de Operaciones Anual, aplicándose criterios y metodologías técnicas de organización administrativa.
- b) **Flexibilidad.** La estructura organizacional de la entidad se adecuará a los cambios internos y del entorno.
- c) **Formalización.** Las regulaciones en materia de organización administrativa deberán estar establecidas por escrito.
- d) **Servicio a los usuarios.** La estructura organizacional estará orientada a facilitar la satisfacción de las necesidades de servicios públicos de los usuarios, a través de su prestación en forma ágil, eficiente y con equidad social.



2.3.4. Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa

De acuerdo con el Artículo 27 de la Ley 1178 de 20 de julio de 1990 y en el numeral 9 de R.S. N° 217055 de 20 de Mayo de 1997 corresponde a la Máxima Autoridad Ejecutiva en este caso al Gerente General de COSSMIL aprobar el Presente Reglamento en instruir su aplicación en todas las unidades que forman parte de la estructura organizacional de COSSMIL.

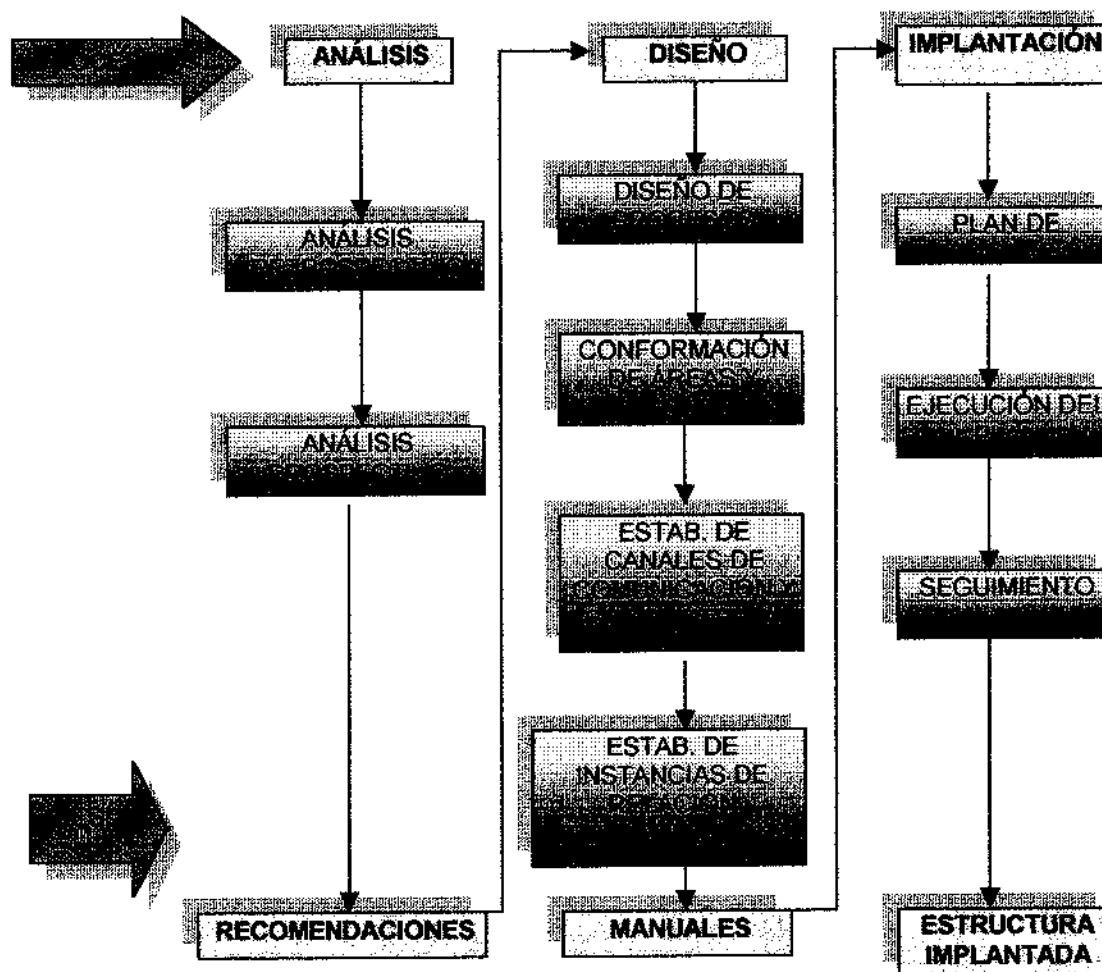
El reglamento específico de COSSMIL tiene como objetivos:

- a. Implementar el Sistema de Organización Administrativa de la Entidad, según establece la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales, en función a la Programación de Operaciones.
- b. Establecer los Procedimientos, Instrumentos y Componentes fundamentales para el funcionamiento eficaz del Sistema de Organización Administrativa evitando la Duplicidad de objetivos, funciones y crecimiento inorgánico de la Entidad.
- c. Integrar e Interrelacionar con el SOA de COSSMIL, el funcionamiento de otros sistemas establecidos por la Ley 1178
- d. Generar los instrumentos de control interno del SOA.



2.3.4.1. Componentes de la Norma Básica del SOA.

Cuadro 4 COMPONENTES DEL S. O. A.



Fuente : ELABORACIÓN PROPIA CON BASE NORMAS BÁSICAS DEL S.O.A.



2.4 Definiciones de Seguridad Social

Para una mejor comprensión sobre Seguridad Social presentamos algunas definiciones.

" La Seguridad Social es un conjunto de garantías legales tendientes a asegurar al ser humano la igualdad de oportunidades. De manera primordial, permanente y creciente bienestar del grupo familiar que suprima el temor a las contingencias que puedan afectar el equilibrio de su economía familiar resguardando la salud física y moral del individuo"¹⁹

"La Seguridad Social, en su sentido más amplio, es: el conjunto de principios, bases, normas y acciones que tienden a la protección de la salud del capital humano, que le garantizan los medios de subsistencia, que le patrocina el pleno goce de sus derechos cuando cae en minusvalía y crea condiciones apropiadas para el desarrollo de la vida familiar (William Beveridge)."²⁰

Seguridad Social o Asistencia Sanitaria, es un sistema de seguros dirigido por el Gobierno que proporciona recursos financieros y servicios médicos a las personas impedidas por enfermedad o por accidente. Los sistemas de Seguridad Social existen en muchos países, en especial en Europa occidental y América Latina.

¹⁹ BEDREGAL Iturri, Ramiro. "TRATADO GENERAL SOBRE SEGURIDAD SOCIAL". Universidad Central del Ecuador, Quito-Ecuador, 2000. Página 41.

²⁰ INSTITUTO BOLIVIANO DE LA SEGURIDAD SOCIAL. "TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA SEGURIDAD SOCIAL". Editorial Universo, La Paz-Bolivia, 1990. Página 20.



2.4.1. Finalidad de la Seguridad Social

En términos generales, el Seguro Social tiene como finalidad el cuidado de la salud de la población trabajadora (o de la población Nacional) y el de proveer de medios de vida suficientes a las personas incapacitadas para el trabajo.

“La Oficina Internacional del Trabajo señala tres finalidades:

- Prevenir en la medida de lo posible la pérdida prematura de la capacidad de trabajo.
- Hacer cesar o atenuar la incapacidad de trabajo para que el trabajador pueda volver a su actividad profesional.
- Compensar al menos parcialmente, mediante prestaciones en dinero, el perjuicio resultante de la interrupción o cesación de la actividad profesional.”²¹

2.4.2 Principios de la Seguridad Social

La razón fundamental sobre la cual se procede la seguridad social es:

- “ **Universalidad** es la cobertura a toda la población nacional, sin discriminación de clase, sexo, raza, nacionalidad, religión, etc.
- **Solidaridad** implica a los que más ganan o poseen, contribuyan más a favor de los que ganan y tienen menos.

²¹ FAJARDO, Guillermo. “ADMINISTRACIÓN DE LA ATENCIÓN MÉDICA Y DE HOSPITALES”. Editorial. Fournier S.A. México, 1992.



- **Integridad** pretende que todos los infortunios físicos y económicos causados por los hechos sociales estén cubiertos por una protección.
- **Unidad** implica también, fuera de la idea de una sola entidad administradora, la idea de unidad legislativa, es decir, que la ley sea igual y uniforme para todos; que no existan grupos mejor o peor protegidos.
- **Economía** implica a que los recursos del asegurado, tanto los que comunitariamente posee en las entidades gestoras como los que administra personalmente, sean invertidos racionalmente, evitando cuanto gasto fuese superfluo o no estrictamente necesario.
- **Internacionalidad** abarca la indiscriminación por la nacionalidad del trabajador extranjero radicado legalmente en el país, hasta la persecución allende las fronteras, de los derechos adquiridos y en curso de adquisición.
- **Eficacia y Suficiencia** "el principio de eficacia puede confundirse con el de suficiencia, pues los dos engloban el mismo contenido. La diferencia es casi sutil, pues lo eficaz es suficiente y viceversa."²²
- **Oportunidad** tiende a que las prestaciones lleguen a los titulares del derecho justamente cuando ellos las precisan."²³

²² BEDREGAL Iturri, Ramiro. "TRATADO GENERAL SOBRE SEGURIDAD SOCIAL". Universidad Central del Ecuador, Quito-Ecuador, 2000. Página 89.

²³ INSTITUTO BOLIVIANO DE LA SEGURIDAD SOCIAL. "TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA SEGURIDAD SOCIAL". Editorial Universo, La Paz-Bolivia, 1990. Página 49.



2.4.3 Enfoque Jurídico de la Seguridad Social

La Seguridad Social es una rama autónoma del Derecho, cuyas normas procuran otorgar al hombre el debido amparo contra las necesidades emergentes de las contingencias sociales, mediante prestaciones y servicios que pueden ser de carácter previsional (contributivos) o asistencial (no contributivos).

Decimos que es una rama autónoma del Derecho, por cuanto posee objeto propio: "el amparo del hombre contra las necesidades derivadas de las contingencias sociales; de allí, vemos que el sujeto propio es el hombre ya enunciado, y las manifestaciones de esta autonomía se revelan y exteriorizan en los ámbitos: legislativo, jurisprudencial, doctrinario y científico."²⁴

²⁴ INSTITUTO BOLIVIANO DE LA SEGURIDAD SOCIAL. "TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA SEGURIDAD SOCIAL". Editorial Universo. La Paz-Bolivia, 1990. Página 20.



CAPÍTULO III

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

3.1 Marco Referencial

"El seguro de Vida Militar organizado en el año 1902, fue el inicio de ciertas conquistas que beneficiaban a los miembros de las FF. AA. como resultado del abandono de los servidores de la Patria en conflictos bélicos anteriores.; Posteriormente, en el año 1937 durante el gobierno del Tcnl. Germán Busch, se crea la Caja de Pensiones y Jubilaciones para Oficiales del Ejército y luego el Fondo de Pensiones de las FF. AA."²⁵

El Seguro Social Militar fue aprobada mediante Decreto Ley 11901 ya que los miembros de las FF. AA. de la Nación no contaban con un sistema de Seguridad Social Integral. La Ley de Seguridad Social Militar cuenta con seis libros y doscientos veinte artículos creándose para su Gestión y Aplicación, la Corporación del Seguro Social Militar.

3.1.1 Visión

"Constituir a la Corporación del Seguro Social Militar "COSSMIL" como una Empresa Descentralizada, líder en la Gestión y Aplicación del Sistema de Seguridad Social del País, estableciendo una estructura empresarial moderna, capaz de atender con eficiencia y eficacia las necesidades de los miembros de las Fuerzas Armadas, sus familiares, dependientes y personas particulares."²⁶

²⁵ REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SOA Dirección de Planificación de COSSMIL. La Paz – Bolivia. Página 3.

²⁶ PROGRAMA OPERATIVO ANUAL. Corporación del Seguro social Militar. La Paz – Bolivia, 2002.



3.1.2 Misión

“Proteger a los miembros de las Fuerzas Armadas, a sus esposas, hijos y a todos los familiares y dependientes, en su salud, preservando la continuidad de sus medios de subsistencia y de su equilibrio presupuestario cuando se vean afectados por las contingencias sociales y económicas que afectan el equilibrio de su economía familiar, así como dotarles de vivienda compatible con la dignidad humana, promoviendo en general el mejoramiento de su nivel de vida.”²⁷

3.1.3 Objetivos de COSSMIL

Sobre la base de la Visión, Misión de COSSMIL y con el espíritu de proyectar a la Corporación como una empresa competitiva en el mercado del Seguro Social y el análisis precedente efectuado se define los siguientes objetivos institucionales:

➤ **“Institucionalizar a COSSMIL**

En el marco de las disposiciones legales vigentes, actualizar el Decreto Ley N° 11901 de la creación de COSSMIL dentro del marco del nuevo entorno de la Seguridad Social vigente en el país.

➤ **Modernización**

Modernizar el funcionamiento administrativo de la Corporación sobre la base de la descentralización con el objeto de atender con oportunidad y eficiencia a la población asegurada en el ámbito nacional, resguardando su salud mediante orientación, curación y rehabilitación médica.

²⁷ DECRETO LEY 11901 LEY DE SEGURIDAD SOCIAL MILITAR. La Paz - Bolivia, 1974., Página 9.



Considerando la salud no solamente como ausencia de enfermedad, sino el completo estado de bienestar físico, mental y psicológico.

➤ **Desarrollo**

Cumplir la cobertura de servicios a terceras personas con el objetivo de alcanzar la calidad de atención. Promover el fortalecimiento económico financiero con la participación de inversionistas de Empresas Estatales o de Empresas Mixtas para incrementar los servicios, ampliando el capital de la Corporación.

➤ **Racionalización del gasto**

Sobre la base del principio de austeridad promover en la planificación operativa la austeridad del gasto corriendo llevando el anteproyecto de presupuesto, ajustes, considerando los parámetros macroeconómicos del país.²⁸

3.1.4 La Seguridad Social Militar- "COSSMIL"

Es producto de la aplicación del artículo 5º inciso b) del Código de Seguridad Social boliviano, aprobado el 14 de diciembre de 1956. Fue ampliada y gestada para las Fuerzas Armadas mediante Decreto Ley Nº 11901, de 21 de octubre de 1974, que aprueba el funcionamiento de la Corporación del Seguro Social Militar "COSSMIL", como entidad Pública Descentralizada con Personería Jurídica, Autonomía Técnico – Administrativa y Patrimonio Propio e Independiente.

La Corporación del Seguro Social Militar "COSSMIL" tiene como función:

- Gestionar, Aplicar y Ejecutar el Seguro Social Obligatorio.
- Planificar, Programar y Ejecutar un Sistema de inversiones, redistribución de la renta y dar solución habitacional.

²⁸ PROGRAMA OPERATIVO ANUAL. Corporación del Seguro social Militar. La Paz – Bolivia, 2002.



- Promover y participar en la Organización, Dirección y Funcionamiento en Empresas Estatales o de Economía Mixta.

De igual manera, establece que los sujetos de seguridad social son: Los Miembros activos de las FF. AA., Pensionistas, Esposas o Convivientes, Padres, hijos y hermanos, Derecho Habientes y Empleados de COSSMIL. Sólo en Salud, son sujetos de seguridad los Estudiantes de Institutos Militares y Conscriptos.

Las prestaciones básicas de COSSMIL son:

a) Régimen de Salud: El Seguro Social Militar protege al asegurado y su grupo familiar resguardando su Salud, mediante la orientación, curación y rehabilitación obligada; además, a seguir cuidadosamente las prescripciones, orientación y medidas dispuestas por las autoridades sanitarias del país y por el Departamento Médico de COSSMIL.

b) Régimen de Vejez, Invalidez y Riesgos Profesionales: En el caso de vejez, la renta es temporal o definitiva en sustitución del salario cuando llegue a una edad determinada. En el otro caso, cuando por causa de un accidente o enfermedad ocurrido en el ejercicio de su trabajo o quedará invalido podrá acceder a una renta.

c) Régimen de Supervivencia: Si fallece un asegurado pasivo o activo sus familiares tendrán derecho a un subsidio de funerales o en el caso de tener más de 60 mensualidades cotizadas sus familiares inscritos como beneficiarios tienen derecho a un capital de defunción.

d) Rentas de supervivencia: Si fallece un asegurado activo o pasivo su esposa o conviviente registrada en COSSMIL tiene derecho a una renta de supervivencia.



e) Generalidades sobre Rentas: Las rentas vitalicias en curso de pago serán reajustadas automáticamente de acuerdo al incremento natural vegetativo.

f) Régimen de Vivienda: Reconoce al asegurado el derecho de poseer una vivienda compatible con su situación profesional, financiando la construcción para alquilar o prestar para contratos anticréticos o como un préstamo al asegurado.

g) Régimen de Cesantía: Es un pago global que se concede al asegurado que cesa en la función activa dentro las FF. AA., o pasa a la situación pasiva.

h) Régimen de Capital Asegurado: Su objetivo es dotar al hogar del afiliado de recursos inmediatamente disponibles para hacer frente a determinadas contingencias, otorgando el seguro total mixto o dote educacional.

3.2 Marco Legal

i) La Constitución Política del Estado establece en sus artículos 7º inciso k) y 158º, la obligación del derecho a la seguridad social para todas las personas., Además, dispone que los regímenes de Seguridad Social se inspiran en los principios de universalidad, solidaridad, unidad de gestión, economía, oportunidad y eficacia.

ii) El Código de Seguridad Social instituye en el Art. 5º, inciso b) que La Caja del Seguro Social Militar tiene como fin estar encargada de los regímenes del Seguro Social Obligatorio y de Asignaciones Familiares para sus afiliados. A sí mismo el Art. 296º reconoce a la Caja de Seguro Social Militar para que esté a cargo de la gestión, aplicación, ejecución de los regímenes de seguridad social, establecidos en dicho Código.



El Art. 300° indica que el campo de aplicación para la Caja de Seguro Social Militar será todos los militares profesionales, cualquiera que sea su grado y jerarquía y a los empleados de la misma Caja.

El Art. 397° indica que la Caja de Seguro Social Militar se organizará sobre la fusión de las instituciones sociales militares como ser: Caja de Pensiones Militares, Caja de Sub Oficiales y Músicos de Ejército, Sanidad Militar, Vivienda Militar, Cooperativas Militares, Almacenes Centrales del Ministerio de Defensa Nacional, Fábricas militares y Empresas Industriales Militares.

iii) **La Ley de Pensiones N° 1732 de 29 de Noviembre de 1996** dispone la afiliación de todas las personas con relación de dependencia laboral al Seguro Social Obligatorio de Largo Plazo.

iv) **Ley 1178 SAFCO.** COSSMIL se rige bajo las Normas Administrativas y de Control gubernamental durante su gestión gerencial, como una Institución Pública.

v) **El D. S. N° 24668 de 21 de Junio de 1997** en el Art. 2° establece que el Ministerio de Defensa Nacional es el Agente de Retención de los Aportes y, los Miembros y Trabajadores de las FF. AA., y Min. Defensa Nacional quedan afiliados al Seguro Social Obligatorio a Largo Plazo. Por otro lado, el Art. 5° indica que la Unidad de Recaudación retendrá 5 % de la renta de los pasivos asegurados a COSSMIL para las prestaciones de Salud.

vi) **El D. S. 25505 de 3 de Septiembre de 1999** en su Art. 1° dice que COSSMIL será la entidad encargada de calificar las rentas de jubilación y sobre vivencia para los miembros de las FF. AA..



vii) El D. S. 25620 de 17 de Diciembre de 1999 en el Art. 2º elimina el aporte patronal del Ministerio de Defensa Nacional de 5% de la cuenta colectiva quedando solo el de 2 % que es la cobertura de la prima del Seguro de Riesgos y el de 6% que es la Cobertura de Prestaciones de COSSMIL.

viii) El D.S. 25055 Reglamento de Ley de Organización del Poder Ejecutivo (LOPE) en el Art. 55º indica que el Poder Ejecutivo, a través del Ministerio de Defensa Nacional, ejercerá la Tuición sobre la Corporación del Seguro Social Militar "COSSMIL"

ix) La Ley Nº 1405 Ley Orgánica de las FF. AA. en el Art. 123º establece que el Seguro Social Militar estará organizado y administrado por la Corporación del Seguro Social Militar "COSSMIL", con las características siguientes: Institución Pública descentralizada con personalidad jurídica, Autonomía técnica, administrativa, Patrimonio propio e independiente y Protección y amparo del Estado.

x) El Decreto Ley Nº 11901 Ley de Seguridad Social Militar (Creación de COSSMIL) es la base legal de su creación y que anteriormente se explicó el contenido de dicha ley.

3.3 Análisis Organizacional

Con el proceso de Análisis Organizacional, se evalúa si la estructura organizacional de la Corporación del Seguro Social Militar "COSSMIL", contribuye al logro de los Objetivos Institucionales, establecido en el Plan Estratégico Institucional y el Programa de Operaciones Anual.



El propósito de éste proceso de análisis es identificar, analizar y evaluar los problemas y deficiencias estructurales y operativas que se presentan en COSSMIL, así como las causas que los provocaron.

3.3.1 Metodología Específica

Mediante el análisis retrospectivo, se logra determinar la medida en que la estructura organizacional de COSSMIL, contribuyó al logro de los objetivos plasmados en el plan de Operaciones Anual.

Mediante la evaluación de la gestión anterior, el análisis se realiza con la finalidad de conocer su actual funcionamiento, determinando de esta manera las necesidades y problemas organizacionales, para que posteriormente se den soluciones mediante un Diseño y/o Rediseño organizacional.

Los elementos organizacionales a ser considerados en este análisis son los siguientes:

Cuadro 5 ELEMENTOS DE ANÁLISIS

OBJETIVO ESPECÍFICO	ELEMENTOS ORGANIZACIONALES A ANALIZAR
Realizar un diagnóstico participativo y actualizado para conocer la estructura organizacional actual de COSSMIL, aplicando diferentes técnicas de investigación.	▪ Análisis de Usuarios ▪ Análisis de los Procesos ▪ Conformación de Áreas y Unidades Organizacionales.

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA



El previo conocimiento de COSSMIL es de fundamental importancia para contar con la información actualizada, que coadyuve a la planificación del trabajo y este propósito se logra a través de la utilización de técnicas de relevamiento de información, las cuales se desarrollan a continuación:

3.3.1.1 Información Documental

Se recabó toda la información documental de COSSMIL, con la finalidad de obtener conocimiento de los aspectos legales y otros relacionados con su creación.

A continuación, se considera también documentos generados y recibidos en COSSMIL:

Cuadro 6 INFORMACIÓN DOCUMENTAL

ARCHIVO INTERNO		ARCHIVO EXTERNO	
♦	Correspondencia recibida	♦	Correspondencia recibida
♦	Correspondencia despachada	♦	Correspondencia despachada
♦	Resoluciones Administrativas	♦	Resoluciones Ministeriales
♦	Memorándumes	♦	Resoluciones Administrativas
♦	Reglamentos específicos	♦	Informes .
♦	Files, personal de COSSMIL		
♦	Otros.		

Fuente: DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN COSSMIL

a) Aspectos generales y base legal que comprende todos los documentos relacionados con la Corporación y los documentos legales en la que se encuentra normado.



- ✓ Constitución Política del Estado.
- ✓ Ley N° 1788 Organización del Poder Ejecutivo.
- ✓ Código de Seguridad Social.
- ✓ L. M. 1405 Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas.
- ✓ Decreto Ley N° 11901 Ley de Seguridad Social Militar.
- ✓ Decreto Supremo N° 24668 Ley de Pensiones.
- ✓ Ley 1178 SAFCO.
- ✓ Decreto Supremo N° 25505.
- ✓ Decreto Supremo N° 25620.
- ✓ Decreto Supremo N° 25820.

b) Aspectos Organizacionales y estructura de la Corporación del Seguro Social Militar, abarcan documentos relacionados con el :

- ✓ Organigrama de la Corporación del Seguro Social Militar.

c) Aspectos de Recursos humanos que comprenden los documentos relacionados con la administración y manejo del personal al interior de COSSMIL:

- ✓ Reglamento Específico de Administración de Personal y Régimen Interno.
- ✓ Nómina del Personal Administrativo.

3.3.1.2 Análisis de los Usuarios

Este análisis sería insuficiente si no se toma en cuenta la satisfacción de los usuarios con relación a la calidad de los servicios que presta COSSMIL a sus asegurados.



Este estudio nos permitirá conocer si los servicios que presta COSSMIL a los asegurados han satisfecho las necesidades de los usuarios y si la calidad de los mismos cumple con la eficacia en la atención al público usuario, identificando la frecuencia de requerimiento del servicio, los problemas que pudo enfrentar, el tiempo empleado en trámite, la calidad del servicio, etc.

3.3.1.2.1 Sujetos de Investigación

Para optimizar el presente estudio y con fines metodológicos, se debe determinar, basándose en las necesidades y derechos del universo protegido de 63400 por la Corporación, quiénes serán parte de esta encuesta:

**Cuadro 7 POBLACIÓN ASEGURADA A COSSMIL
GESTIÓN 2001**

EJTO			F. A. B.			F. N. B.			CIVIL			TOTAL	PASIVOS			DERECHO HABIENTES			TOTAL	TOTAL
ASEGURADOS	ESPOSAS	HIJOS	ASEGURADOS	ESPOSAS	HIJOS	ASEGURADOS	ESPOSAS	HIJOS	ASEGURADOS	ESPOSAS	HIJOS	ACTIVOS	TITULAR	ESPOSAS	HIJOS	VIUDAS	HUÉRFANOS	OTROS	PASIVOS	ASEGURADOS
7758	5251	16183	2759	1868	5760	2284	1555	4780	991	663	2088	51948	4084	2723	2132	1788	711	18	11452	63400

Fuente : DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

En función a los objetivos planteados en el presente trabajo, se tomarán a los asegurados Pasivos y Activos y al Beneficiario directo que corresponde a las esposas y viudas.



No será partícipes en la aplicación de cuestionarios la población denominada hijos, por el limitado conocimiento de los servicios que se brinda en COSSMIL, por este motivo el universo para determinar nuestra muestra es:

$$63\,400 - 31\,670 = 31\,730 \text{ asegurados}$$

La fórmula que nos permitirá determinar la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{p^2 * q^2 * N}{(N - 1) * E^2 + p^2 * q^2}$$

N = Tamaño de la Muestra = ?

P = Probabilidad de Éxito = 0.5

Q = Probabilidad de Fracaso = 0.5

N = Tamaño de la Población = 31 730

E = Nivel de Error Aceptable = 3.5 %

Por tanto, la muestra probabilística es la siguiente:

$$n = \frac{0.5^2 * 0.5^2 * 31\,730}{(31\,730 - 1) * (0.035)^2 + 0.5^2 * 0.5^2} \quad n = 51$$

Por tal motivo las personas encuestadas para este análisis son 51 asegurados a la Corporación del Seguro Social Militar.



Estratificando según: Población Activa (por fuerza militar), Civil y Pasiva tenemos:

$$f = \frac{n}{N} = \frac{51}{31\ 730} = 0.0016073$$

Cuadro 8 CUADRO ESTRATIFICADO PARA REALIZAR LAS ENCUESTAS

	EJERCITO		F. A. B.		F. N. B.		CIVIL		PASIVOS		DERECHO HABIENTES	
	ASEGURADOS	ENCUESTAS	ASEGURADOS	ENCUESTAS	ASEGURADOS	ENCUESTAS	ASEGURADOS	ENCUESTAS	ASEGURADOS	ENCUESTAS	ASEGURADOS	ENCUESTAS
POBLACION ACTIVA	7756	13	2759	4	2294	4	991	2	4084	6	—	—
POBLACION PASIVA	5251	8	1868	3	1555	3	863	1	2723	4	1784	3
TOTAL	13007	21	4627	7	3849	7	1654	3	8593	10	1784	3

Fuente : ELABORACIÓN PROPIA

Población Activa =	38	Población Pasiva =	13
Ejército =	21	Jubilados =	10
Aérea =	7	Viudas =	3
Naval =	7		
Civil =	3		

TOTAL 51 encuestas



Cabe mencionar que las encuestas serán realizadas de la siguiente manera:

- ✓ Población activa en las unidades respectivas por fuerza militar.
- ✓ Esposas en las Viviendas Militares.
- ✓ Jubilados en la Asociación Nacional de Jubilados de las FF. AA.
- ✓ Derecho Habientes en la Asociación Nacional de Viudas.

3.3.1.2.2 Instrumentos

El instrumento para realizar este análisis es el cuestionario que permitió minimizar el tiempo en el que se obtuvo la información de los asegurados de COSSMIL, determinándose los objetivos de las preguntas en relación con el Análisis organizacional. (Ver Anexo 1)

3.3.1.2.3 Análisis de Consistencia

Cuadro 9 **OPERATIVIZACIÓN DE VARIABLES**

Nº	OBJETIVO	ELEMENTO DE VERIFICACIÓN
1	1. La gerencia más requerida.	1. Gerencia más requerida.
2	2. El servicio más conocido de la gerencia.	2. Servicio más solicitado.
3	3. Información para optar, y que ofrece los servicios.	3. Comunicación.
4	4. Frecuencia de requerimiento de servicios.	4. Frecuencia.
5	5. La calidad del servicio.	5. Calidad.
6	6. Problemas al requerir el servicio.	6. Tipo de problema.
7	7. Alternativa de solución al problema.	7. Solución al problema.
8	8. El tiempo empleado en el servicio.	8. Tiempo.
9	9. La orientación del servicio.	9. Orientación del servicio.
10	10. Calidad de los servicios.	10. Calidad.

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA



3.3.1.3 Análisis de Procesos

Mediante el relevamiento de información (Investigación documental interna), se determinó que COSSMIL no cuenta con manuales de procesos y procedimientos que sirva de guía para especificar la secuencia de pasos que se deben seguir para la realización de diferentes trabajos.

3.3.1.3.1 Sujetos de Investigación

Para identificar los procesos generales, se realizó una observación directa y una entrevista estructurada, utilizando la nómina del personal de jefes de Departamento y de Dirección de COSSMIL, mediante el cual se verificó: El número del personal, el ítem, el área a la que pertenecen. Asimismo, se observó la forma de trabajo de cada funcionario y el tiempo que demanda cada uno de ellos, lo cual ayuda a complementar la información recopilada y en algunos casos rescatar lo omitido.

3.3.1.3.2 Instrumentos

Se identificó los procesos, mediante la técnica de observación y una entrevista estructurada con ayuda de un instrumento de análisis.

Con el instrumento de análisis, se pudo identificar los procesos, las unidades que intervienen, las personas responsables de llevar a cabo dichos procesos, además de establecer el objetivo del proceso, los insumos que alientan el proceso, los formularios o registros, la salida del proceso ya sea un bien o servicio y las operaciones que estos procesos tienen tomando como factor relevante el tiempo empleado de estas operaciones. (Ver Anexo 2)



3.3.1.3.3 Análisis de Consistencia

Los procedimientos identificados en COSSMIL, fueron detallados en forma sistemática a través de matrices, las cuales contienen premisas que permiten describir el contenido de un proceso en forma sintética. Estas premisas utilizadas en las matrices se detallan a continuación:

Cuadro 10 PREMISAS DE UN PROCESO

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CON QUÉ?	¿CUÁNDO?	¿QUÉ UNIDAD?	¿QUIÉN?	DISPOSICIÓN LEGAL
Descripción del objetivo de cada proceso.	Especificación de la forma (Pasos) en que se efectúa el proceso.	Detalle de los requisitos que se requiere para efectuar el proceso.	Período de realización del proceso, inicio, fin.	Identificación de los Departamentos y divisiones y cargos que intervienen en el proceso.	Identificación de las personas responsables de efectuar el proceso.	Identificación de las disposiciones legales y normas que regulan el funcionamiento y cumplimiento del proceso.

Fuente: NORMA BÁSICA DEL SOA

3.3.1.4 Conformación de Áreas y Unidades Organizacionales

La conformación de las Áreas y Unidades Organizacionales nos permitió determinar si las atribuciones asignadas responden a los procesos y operaciones, si existe duplicidad de funciones, si está establecido el ámbito de competencia y si cada unidad está ubicada en el nivel jerárquico que le corresponde.



3.3.1.4.1 Instrumentos

Todo el análisis se realizó en base a la observación de la Estructura Organizacional homologada mediante Resolución de la Honorable Junta Superior de Decisiones N° 1159 de 1° de Junio del 2000.

Inicialmente, se utilizó este organigrama para poder observar de forma gráfica y simplificada la delegación de autoridad, las instancias de coordinación, niveles de autoridad y otros, los cuales sirvieron para determinar si dicha conformación constituye un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos propuestos.

(Ver Anexo 3)

Después de este análisis, se llevó a cabo la entrevista estructurada con un cuestionario de Análisis Organizacional (Ver Anexo 4), mediante el cual se identificaron los objetivos y las atribuciones de las direcciones y departamentos de COSSMIL.

3.3.1.4.2 Sujetos de Investigación

Se realizó una observación directa utilizando la nómina del personal de jefes de Departamento y de Dirección de COSSMIL.

**Cuadro 11 CONTROL DE ENCUESTADOS**

Nº	AUTORIDADES DE COSSMIL	ENCUESTAS REALIZADAS
1.	Gerencia General	1
2.	Dirección de Auditoría Interna	1
3.	Dirección de Planificación	1
4.	Dirección de Recursos Humanos	1
5.	Dirección de Administración Proceso de Contrataciones	1
6.	Dirección Jurídico Legal	1
7.	Dirección de Sistemas	1
8.	Dirección de Producción	1
9.	Departamento Servicios de Salud	1
10.	Departamento Administrativo (Salud)	1
11.	Departamento de Mantenimiento	1
12.	Departamento de Afiliación	1
13.	Departamento de Prestaciones	1
14.	Departamento de Cartera	1
15.	Departamento Administrativo (Vivienda)	1
16.	Departamento Técnico	1
17.	Departamento de Finanzas	1
18.	Departamento de Presupuestos	1
19.	Departamento de Bienes y Servicios	1
20.	Departamento de Afiliación	1
21.	Departamento de Prestaciones	1
22.	Departamento de Cartera	1
23.	Departamento de Servicios de Salud	1
24.	Departamento de Administrativo Financiero (Salud)	1
25.	Departamento de Mantenimiento	1
TOTAL ENCUESTAS		25

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

3.3.2 Tabulación y Análisis Específico

La tabulación expresa los valores obtenidos por pregunta encuestada en una tabla determinada, y estos son explicados individualmente según su valor.



3.3.2.1 Análisis de Usuarios

Las tabulaciones e interpretación se muestran por cada pregunta considerando las tres respuestas más significativas.

1. De los servicios que ofrece COSSMIL, ¿cuáles conoce?

- ✓ **Servicios de Salud** 64 %
- ✓ **Servicios de Vivienda** 12 %
- ✓ **Servicios de Seguros** 8%

Conclusiones : De los 51 asegurados encuestados, 31 requieren los servicios que brinda la Gerencia de Salud, 6 asegurados requieren los servicios la Gerencia de Vivienda y 4 asegurados los servicios de la Gerencia de Seguros. Estas cifras son las más representativas

2. ¿Qué tipo de servicios solicita usted generalmente? Especifique.

- ✓ **Servicios de Salud en Especialidades** 38 %
- ✓ **Servicios de Salud en Medicina General** 24 %
- ✓ **Servicios de Seguros con Préstamos sobre haberes** 10 %

Conclusiones : Los servicios que generalmente solicitan los asegurados son Salud con el servicio de atención en Especialidades médicas con un número de 19 asegurados, Salud con atención en Medicina General con 12 asegurados y Seguros con Préstamos sobre garantía de haberes y/o rentas con 5 asegurados.



3. ¿Le proporcionan la información necesaria sobre los requisitos y lo que le ofrece el servicio?

- | | |
|-------------|-------------|
| ✓ Sí | 27 % |
| ✓ No | 73 % |

Conclusiones : Los asegurados en su mayoría no poseen información y quieren que se les brinden información respecto a los servicios que ofrece COSSMIL, y que estos se lo haga mediante folletos y boletines. Si es posible en el lugar donde ellos trabajan o se reúnen como ser las asociaciones siendo en total de 37 asegurados de los 51 encuestados.

4. Señale con qué frecuencia requiere usted los servicios de esta Gerencia.

- | | |
|-----------------------|-------------|
| ✓ Mensual | 47 % |
| ✓ Anual | 25 % |
| ✓ Impredecible | 14 % |

Conclusiones : Mensualmente, requieren los servicios de 24 asegurados, Anualmente, 12 asegurados y 7 asegurados indican que es Impredecible ya que las enfermedades no se pueden programar.

5. ¿Cómo califica usted la calidad del servicio que presta esta Gerencia?

- | | |
|------------------|-------------|
| ✓ Regular | 37 % |
| ✓ Buena | 29 % |
| ✓ Mala | 20 % |

Conclusiones : 19 asegurados consideran regular la calidad de los servicios de COSSMIL; 15 consideran buena la calidad de servicios y 10 asegurados dicen que la calidad es mala.



6. ¿Con qué problemas se enfrentó al requerir este servicio?

- | | |
|---|-------------|
| ✓ Demora en el Servicio | 28 % |
| ✓ Demora en el Servicio, excesiva burocracia y mala atención | 20 % |
| ✓ Demora en el servicio y excesiva burocracia | 12 % |

Conclusiones : 14 asegurados definen a la demora en los servicios como el problema más significativo. 10 asegurados consideran a la demora en el servicio, excesiva burocracia y mala atención como problemas que enfrentan al recurrir a los servicios y 6 asegurados consideran a la demora en el servicio y excesiva burocracia como problemas inmersos al recurrir a los servicios de COSSMIL.

7. ¿Qué alternativa de solución propondría usted para solucionar este problema?

- | | |
|---|-------------|
| ✓ Atención sin considerar jerarquías | 47 % |
| ✓ Otro sistema para repartir fichas en Salud | 27 % |
| ✓ Rápida atención | 18 % |

Conclusiones : 24 asegurados piden que la atención, sin considerar la jerarquía militar, es la solución planteada a los problemas actuales y que quieren que se tome en cuenta.

14 asegurados solicitan otro sistema en la repartición de fichas para la atención en salud, como segunda solución planteada y que se debe tomar en cuenta y 9 asegurados plantean como solución la rapidez en la atención.



8. El tiempo empleado para este servicio ofrecido por COSSMIL es :

✓ Demasiado tiempo	72 %
✓ Tiempo regular	22 %
✓ Adecuado	6 %

Conclusiones : 37 asegurados consideran que el tiempo en los servicios es demasiado en la atención. 11 consideran regular el tiempo que se lleva en la prestación del servicio y 3 asegurados consideran adecuado el tiempo.

9. Usted cree que este servicio de COSSMIL se lo creó pensando en:

✓ La corporación	61 %
✓ Asegurado	25 %
✓ Ambos	14 %

Conclusiones : 31 asegurados consideran que los servicios que ofrece COSSMIL en la actualidad están orientados a satisfacción de la corporación; por tal motivo, no hay satisfacción en los usuarios. 13 asegurados consideran que los servicios están orientados hacia ellos y 7 consideran que los servicios están orientados a ambas partes.

10. Los servicios que recibió de COSSMIL han logrado satisfacer sus expectativas de manera:

✓ Regular	50 %
✓ Mala	22 %
✓ Buena	20 %

Conclusiones : 25 asegurados consideran la calidad de los servicios como regular. 11 asegurados la consideran como mala y 10 dicen que la calidad es buena.



3.3.2.1.1. Conclusiones y Recomendaciones del Análisis de Usuarios

Conclusiones :

- ✓ La Gerencia de Salud con sus diferentes Servicios como ser Medicina General, Especialidades Médicas y Emergencias son los más requeridos por los asegurados y sus derecho habientes.
- ✓ Los asegurados antes de requerir los servicios solicitan que se les brinde información referente a los requisitos que se necesitan para recibir los servicios o lo que cada servicio les ofrece, ya que asisten a pedir servicios mensualmente en el área de Salud.
- ✓ La percepción que tienen los asegurados respecto a los servicios de COSSMIL en cuanto a la calidad de los mismos la consideran regular
- ✓ El problema que más enfrentan los asegurados en el área de salud es la demora en el servicio, estando inmerso en este problema el incumplimiento de horarios y el inadecuado sistema de repartición de fichas para ser atendidos. Por tal motivo, es demasiado el tiempo que lleva obtener un servicio.
- ✓ La solución planteada por los asegurados es que la atención se la realice sin considerar la jerarquía militar del asegurado y un nuevo sistema de repartición de fichas.
- ✓ Los asegurados perciben que los servicios que presta COSSMIL están orientados a la propia corporación y no a ellos que son los clientes potenciales.



Recomendaciones:

- ✓ La Gerencia de Salud, por ser la más requerida en cuanto a sus servicios, debe mejorar la percepción que tiene el asegurado en cuanto a la calidad de los servicios. Renovar los canales de información hacia los asegurados, como también optimizar la atención. Mejorar el sistema de entrega de fichas y, lo que consideramos como imprescindible, que la atención sea sin velar por la jerarquía militar que algunos asegurados hacen prevalecer.
- ✓ Los servicios que presta COSSMIL deben orientarse a los asegurados, ya que ellos son el mercado objetivo y su razón de ser de la Corporación.

3.3.2.2 Identificación de los Procesos Generales de COSSMIL

En la identificación de los procesos, se determinó que estos, si bien forman parte de la red de objetivos de COSSMIL no se encuentran formalizados en Manuales de Procesos y Procedimientos, hecho que impide el cumplimiento eficiente de los objetivos propuestos por COSSMIL.

A continuación se presentan los procesos de COSSMIL, y serán considerados como Procesos Generales, de los cuales, sobre la base de su análisis, se rescataran posteriormente las conclusiones y recomendaciones respectivas.



PROCESOS GENERALES DE COSSMIL

a) Proceso Gerencia General:

1. Proceso de Gestión, Aplicación y Ejecución del Seguro Social Militar.

b) Dirección de Auditoria Interna:

2. Proceso de Control Posterior.
3. Proceso de Evaluación de los Sistemas de Administración y Control.
4. Proceso de Auditorias Especiales.

c) Dirección de Asuntos Jurídicos:

5. Proceso de Asesoría Jurídica especializada.
6. Proceso de Contratación en relación con Derecho.
7. Proceso de Defensa en Procesos Judiciales.
8. Proceso de Emisión de dictámenes, normas, contratos.
9. Proceso de Asistencia Jurídica a los asegurados referente a Vigencia de Derechos.

d) Dirección de Planificación:

10. Proceso de Programación de Operaciones (POA).
11. Proceso de Control de gestión (Evaluación del POA).
12. Proceso de Asesoramiento en Salud y RR. HH.
13. Proceso de Planificación Estratégica.

e) Dirección de Sistemas:

14. Proceso de Administración del SIGA.
15. Proceso de Desarrollo de Software.
16. Proceso de Soporte Técnico de Software y Hardware.



f) Dirección de Recursos Humanos:

- 17. Proceso de Administración del Sistema de RR. HH.
- 18. Proceso de Elaboración de Planillas.
- 19. Proceso de Control de Datos. (Contratos)

g) Dirección de Administración del Proceso de Contratación:

- 20. Proceso de Elaborar, Aprobar y Difundir el Pliego de Condiciones.
- 21. Proceso de Revisar y Actualizar las Normas Básicas.

h) Dirección de Empresas Productivas:

- 22. Proceso Administrativo de Propiedades Minero Agrícolas.

i) Gerencia de Salud:

- 23. Proceso Administrativo de Salud para prevención curación y rehabilitación.
- 24. Proceso de Gestión Financiera y de Servicios.
- 25. Proceso de Servicios Ambulatorios.
- 26. Proceso de Servicios de Hospitalización.
- 27. Proceso de Servicios complementarios de Diagnostico y Tratamiento.

j) Gerencia de Seguros:

- 28. Proceso de Administración de Regímenes Especiales.
- 29. Proceso de Calificación de rentas.
- 30. Proceso de Afiliación.
- 31. Proceso de Otorgación de créditos.

k) Gerencia de Vivienda:

- 32. Proceso de Otorgación de Créditos.
- 33. Proceso de Devolución de Aportes.



I) Gerencia Administrativa y Financiera:

- 34. Proceso de Formulación Presupuestaria.
- 35. Proceso de Contabilidad Integrada.
- 36. Proceso de Tesorería.
- 37. Proceso de Administración de Bienes y Servicios.
- 38. Proceso de Apertura y Cierre de Cargos de Cuenta.

3.3.2.2.1 Conclusiones y Recomendaciones del Análisis de Procesos

Los procesos identificados en la Corporación del Seguro Social Militar, fueron relevados mediante un Instrumento de Análisis, con el cual se obtuvo una guía referencial del funcionamiento de los trabajos que se desarrollan, llegando a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Conclusiones

- ✓ Se ha observado que los procesos llevan lapsos de tiempo de ejecución comprendidos entre 8 a 90 días, como es el caso de préstamos en la Gerencia de Vivienda.
- ✓ También se ha visto que algunos procesos no tienen claramente establecido su objetivo.
- ✓ Son muchas las unidades que participan en la ejecución de los procesos; algunas de ellas, más en el ámbito formal.
- ✓ Falta una reglamentación interna que establezca en forma secuencial los procesos que deben cumplirse en cada realización de un servicio.



- ✓ Los procesos realizados en las direcciones y/o departamentos son muy burocráticos y extensos.
- ✓ Los tiempos empleados en la ejecución de los procesos no cuentan con un parámetro establecido.

Recomendaciones

- ✓ Establecer claramente los objetivos de cada uno de los procesos.
- ✓ Formalizar los procesos en el manual de procesos y procedimientos.
- ✓ Que COSSMIL, a través de sus instancias correspondientes, canalice la revisión de las disposiciones legales que determina los tiempos de ejecución de los procesos en cada unidad.
- ✓ En la realización de los trabajos en COSSMIL, existen algunas secuencias de pasos cuya relevancia es mínima. Por lo tanto, se recomienda simplificarlos o eliminarlos, para lograr así procesos menos burocráticos y más eficientes.
- ✓ Se recomienda establecer parámetros de tiempos para cada una de las actividades que se ejecutan en COSSMIL, con la finalidad de evitar las demoras a través del control de un índice de medición.



3.3.2.3 Áreas y unidades actuales de COSSMIL

Una vez realizado el análisis de la conformación de las áreas organizacionales se determina el siguiente organigrama que varía en muchas de sus unidades y denominaciones. (Ver Anexo 5)

Conclusiones

- ✓ Las funciones que desarrollan las unidades, si bien responden a los procesos determinados en COSSMIL mediante el análisis realizado muestran una duplicidad de funciones en las diferentes unidades.
- ✓ El organigrama refleja unidades que en la práctica no existen, echo que significa que éste no se encuentra actualizado sobre la base de disposiciones legales.
- ✓ Hay la existencia de nomenclaturas de denominación dobles, estructuras de organización y organigramas. Las estructuras de organización son manejadas por la dirección de planificación, y los organigramas son manejados por las gerencias de área.
- ✓ Las líneas de comunicación jerárquica entre unidades organizacionales no tienen uso racional de diseño.



Recomendaciones

- ✓ Evitar la duplicidad de funciones, estableciendo claramente para cada unidad el ámbito de competencia que le corresponde.
- ✓ Se recomienda elaborar un organigrama general y organigramas específicos que respondan a los actuales procesos.

3.3.4 Conclusiones

- ✓ El informe de auditoria del Ministerio de Defensa N° 21/2001 recomienda al Sr. Gerente General de COSSMIL instruir al Director de Planificación, la implantación de una unidad especializada que realice el Análisis de la Estructura Organizacional de COSSMIL.
- ✓ La Estructura Organizacional aprobada y los organigramas utilizados en las Gerencias de Área no son coincidentes. En algunos casos, esta estructura se ha ampliado y se ha reducido, esto debido principalmente a que los jefes de las unidades organizacionales modificaron su estructura de acuerdo a las necesidades y/o criterios técnico administrativos, aspectos que determinan que la estructura organizacional aprobada ha quedado desactualizada.
- ✓ Existe confusión en la denominación de unidades organizacionales con denominación de cargos o funciones.
- ✓ No existe coincidencia entre las unidades organizacionales, los manuales de funciones y las funciones que desarrollan los actuales funcionarios.



- ✓ Mediante el relevamiento de información documental, se identificó la inexistencia de instrumentos administrativos, que hacen la formalización de la estructura organizacional, hecho que impide el eficiente desarrollo de las actividades de COSSMIL.
- ✓ La actual estructura organizacional desarrolla sus funciones basándose en una jerarquía tradicional horizontalmente, con demasiados departamentos, que la convierte en pesada y poco funcional.
- ✓ La Corporación del Seguro Social Militar no cuenta con procesos, operaciones y procedimientos formalizados en un documento pese a ser una Organización de carácter público y estar regida por la SAFCO,
- ✓ COSSMIL no está cumpliendo lo establecido en la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental ya que la institución no cuenta con una unidad especializada para implantar el Sistema de Organización Administrativa.



ANÁLISIS ORGANIZACIONAL CORPORACIÓN DEL SEGURO SOCIAL MILITAR COSSMIL

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESULTADOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
1. Realizar un Diagnóstico participativo y actualizado para conocer la situación organizacional actual de COSSMIL, aplicando diferentes técnicas de investigación.	1. Realizar un análisis de los usuarios, con la finalidad de conocer si los servicios que presta COSSMIL han satisfecho sus necesidades. 2. Analizar los procesos que se llevan a cabo en COSSMIL, determinando si estos satisfacen las necesidades de los usuarios y si son parte de las actuales unidades organizacionales.	1. De acuerdo con la encuesta realizada a los usuarios, se determina que los servicios en COSSMIL tienen mucha demora y que el proceso es muy burocrático, por lo cual la calidad de servicio a los usuarios es regular. 2. Procesos burocráticos, cuyas operaciones contienen procedimientos innecesarios, que podrían ser eliminados para ser de estos menos burocráticos.	1. Los usuarios se encuentran insatisfechos por la demora existente en el proceso del servicio realizado en los Departamentos de COSSMIL, determinando que estos procesos son burocráticos. Por lo tanto, se concluye que la calidad en la atención de los servicios proporcionados a los usuarios es regular. 2. Los procesos realizados en los Departamentos son muy burocráticos y extensos. Existe duplicidad de procesos y los tiempos que demandan estos no cuentan con un parámetro establecido.	1. Se debería considerar en la prestación de servicios, que el elemento más importante es el usuario; por tanto, brindar mayor atención a éste es un hecho relevante para el desarrollo de COSSMIL. Asimismo, el proceso de servicios debería efectivizarse, eliminando aquellas actividades innecesarias debiendo analizar los procedimientos y determinar aquellos que sean realmente indispensables. 2. En la realización de los servicios de COSSMIL, existen algunas secuencias de pasos cuya relevancia es mínima, por lo tanto se recomienda simplificarlos o eliminarlos, para lograr así procesos y procedimientos menos burocráticos y más eficientes. Además, establecer parámetros de tiempos para cada una de las actividades que se ejecutan con la finalidad de evitar las demoras a través del control de un índice de medición.

	3. Analizar las áreas y unidades organizacionales, con la finalidad de determinar flexibilidad de la Estructura Organizacional, frente a los cambios internos y del entorno y ante las contingencias que ocasionaron desvíos de la programación con relación a las estrategias definidas para el alcance de los objetivos propuestos.	3. Conformación de áreas y unidades organizacionales desactualizadas ante las disposiciones legales, reflejando así un organigrama confuso e inadecuado.	3. Esta conformación no constituye un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos propuestos ya que no cuenta con un adecuado establecimiento de niveles jerárquicos. Refleja, además, unidades que en la práctica no existen, hecho que significa que este no se encuentra actualizado y no se encuentra regido por disposiciones legales.	3. Adecuar la Estructura Organizacional de COSSMIL (organigrama) a las necesidades actuales, simplificando y dinamizando su funcionamiento, orientándola a prestar un mejor servicio a los usuarios, para alcanzar los objetivos propuestos que optimicen los canales de comunicación y coordinación.
--	--	---	--	--



CAPÍTULO IV PROPUESTA

4.1. GENERALIDADES

4.1.1. Marco Conceptual

La propuesta es la capacidad de generar respuestas a diversas situaciones con el fin de mejorar y cambiar su estado actual.

4.1.2. Definición

El Diseño Organizacional, es aquel que permite ajustar la estructura organizacional de COSSMIL, basándose en los resultados del proceso de Análisis Organizacional anteriormente realizado.

4.2. OBJETIVO

Rediseñar la estructura de COSSMIL de tal manera que permita el logro de los objetivos de gestión en forma eficiente y eficaz, a través del establecimiento de funciones y procesos.

4.3. PROCESO DEL DISEÑO (REDISEÑO) ORGANIZACIONAL

Los resultados obtenidos del proceso del Diseño o Rediseño Organizacional son:

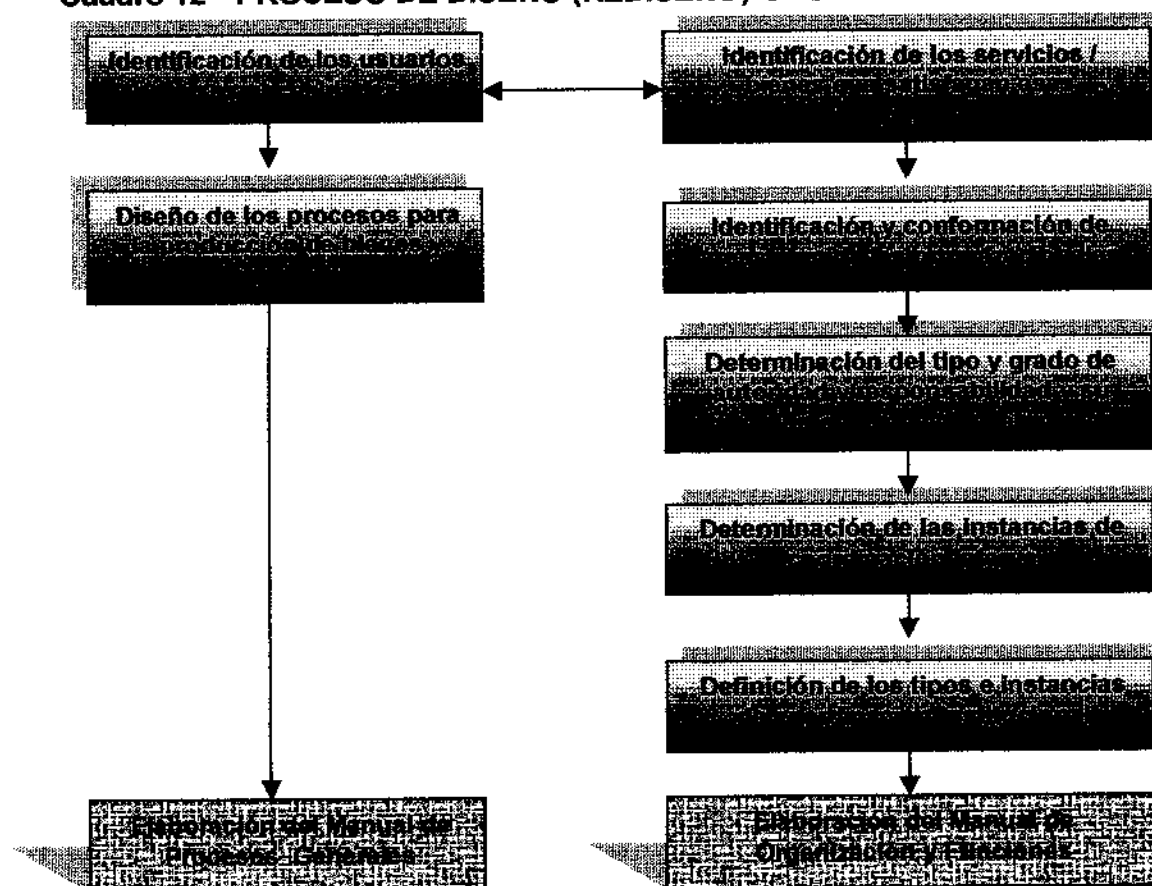
- ✓ **Manual de Organización**
- ✓ **Manual de Procesos**



Los manuales elaborados, serán entregados en un documento aparte al presente Trabajo Dirigido, los cuales permitirán a COSSMIL adoptar una estructura organizacional que constituya un medio para alcanzar los objetivos de la organización y satisfacer las necesidades de los asegurados.

El mencionado proceso comprende las siguientes etapas:

Cuadro 12 PROCESO DE DISEÑO (REDISEÑO) ORGANIZACIONAL



Fuente: NORMAS BÁSICAS DEL S.O.A.



4.4. BENCHMARKING

Es un proceso metodológico que compara el desempeño de la Corporación con los mejores en el Sistema de Seguridad Social y que a partir de agregarle valor y satisfacción a los clientes, añade valor económico para la Corporación a través de mejorar la calidad, eficiencia, efectividad, el servicio y la competitividad.

4.4.1. Aplicación del Benchmarking en la Propuesta

Para la elaboración de la propuesta que consiste en el rediseño de la Estructura Organizacional de COSSMIL se realiza el benchmarking sobre las funciones y procesos, y que se hará con:

- La Caja Petrolera de Salud
- La Caja de Salud Bancaria

Tomando como principales elementos a las Áreas de Salud y la Administrativa y Financiera por ser las de mayor requerimiento para nuestro rediseño.

4.4.2. Caja Petrolera de Salud

4.4.2.1. Funcionamiento

Para el cumplimiento de funciones de la caja petrolera de salud cuenta con una dirección y administración de acuerdo a al siguiente estructura y nivel jerárquico.



NIVEL 1: DIRECTIVO, DECISORIO, NORMATIVO Y DE FISCALIZACIÓN

Directorio

Es el órgano de máxima nivel de decisión, se encarga de formular la política institucional; así como de fiscalizar los planes, programas y proyectos.

NIVEL 2: EJECUTIVO NACIONAL

Presidencia

Es el órgano de nivel superior encargado de la ejecución, cumplimiento y control de las políticas, planes y programas aprobados por el directorio, su designación es realizada por el Presidente de la República.

Gerencia General

Es el órgano de nivel ejecutivo superior, encargado de la dirección, formulación, ejecución, control y evaluación de las prestaciones de los seguros de salud y de los aspectos económico – financieros – administrativos, su designación es realizada por el directorio por simple mayoría de votos de la totalidad de sus miembros a propuesta de la presidencia.

NIVEL 3: EJECUTIVO DE ÁREA FUNCIONAL

Gerencia de Servicios de Salud

Es la unidad operativa de nivel superior encargada del cumplimiento de las políticas de salud y responsable ante la Gerencia General de los aspectos técnico – médicos de los seguros de enfermedad, maternidad y riesgos profesionales a corto plazo, su designación es realizada por el Directorio de una terna presentada por el Gerente General.



Gerencia de Servicios Generales

Es la unidad operativa del nivel superior encargada de organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades técnica – financiera y contable, humanas y materiales que se utilizan para el funcionamiento de la Institución, su designación es realizada por el Directorio de una terna presentada por el Gerente General.

NIVEL DE CONTROL INTERNO Y DE ASESORIA

Departamento Nacional de Auditoría Interna

Es la unidad especializada que tiene a su cargo la evaluación del grado de cumplimiento y eficacia de los sistemas de administración y los controles internos, así como de determinar la confiabilidad de los registros y estados financieros y no participa en ninguna otra operación o actividad administrativa. Los informes oficiales se envían a la Presidencia de la Ejecutiva

Departamento Nacional de Asesoría Legal

Es la unidad responsable de la efectividad de la defensa de los intereses de la institución en las acciones jurídicas, interpretar y definir la aplicación de las leyes relativas al Sistema de Seguridad Social y las normas vigentes.

NIVEL 4: EJECUTIVO OPERACIONAL DE ÁREA DESCONCENTRADA

Las unidades de gestión que actuando por delegación bajo el principio de la desconcentración (La Paz, Santa Cruz, Cochabamba), están encargadas de efectuar y aplicar el Régimen de Enfermedad, Maternidad y Riesgos Profesionales a Corto Plazo en el interior de la república, de acuerdo a políticas y normas establecidas por el nivel central, tienen facultades y atribuciones delegadas por la presidencia y gerencia general en su correspondiente territorial y contarán con dependencias de apoyo de acuerdo a los requerimientos.



NIVEL 5: OPERATIVA CENTRAL

Son los encargados de aplicar las políticas en el ámbito nacional y esta conformado por:

Gerencia de Servicios Generales

- ✓ Dpto. Nacional Administrativo Financiero
- ✓ Dpto. Nacional de Personal
- ✓ Dpto. Nacional de Seguros

Gerencia de Servicios de Salud

- ✓ Dpto. Nacional de Planificación Médica y Control de Gestión de Salud
- ✓ Dpto. Nacional de Prestaciones en Salud
- ✓ Dpto. Nacional de Investigación y Desarrollo Gerencial.

4.4.2.2. Gerencia de Servicios de Salud

Cuenta con Departamentos Nacionales que planifican, organizan, norman, ejecutan y controlan las actividades en el ámbito nacional, velan por el cumplimiento de los objetivos planificados en el POA de actividades.

Departamento Nacional de Planificación Médica

Es la unidad de asesoramiento encargada de compatibilizar, formular y coordinar los planes programas y proyectos globales de la institución en materia del Seguro de Enfermedad y Maternidad, así también de realizar el diagnóstico situacional de los servicios de salud, tomando en cuenta la población protegida, los recursos humanos e infraestructura disponible oferta – demanda y rendimiento de estos servicios a través de procedimientos epidemiológicos, indicadores de salud, interpretar la información bioestadística y determinar las necesidades reales a fin de alcanzar el cumplimiento de las políticas y objetivos de la institución. Este departamento no tiene unidades dependientes.



Departamento Nacional de Prestaciones en Salud

Esta unidad es la encargada de supervisar, controlar, evaluar, monitorear y coordinar el adecuado funcionamiento de hospitales, policonsultorios, puestos médicos y centros periféricos; así como el Sistema de Información en Salud, en Servicios de Salud, Medicina Preventiva y del trabajo tiene bajo su dependencia la Unidad de Medicina de Trabajo y la División Nacional de Farmacología.

Departamento Nacional de Investigación y Desarrollo Gerencial

Este departamento tiene el objetivo de medir los niveles de impacto de los diferentes planes, programas y proyectos globales que fueron implementados por los otros Departamentos de Salud, en función a los objetivos de gestión y proponer a la Gerencia de salud las modificaciones o cambios necesarios para mejorar las actividades en salud. Asimismo llevan a cabo el diseño y elaboración de actividades dirigidas al desarrollo gerencial y mercadotecnia. Este departamento no tiene dependencias.

* La División Nacional de Costos, Sección Nacional de Bioestadística y Unidad de Winsing depende directamente de la Gerencia de Servicios de Salud

4.4.2.3. Gerencia de Servicios Generales

Departamento Nacional Administrativo Financiero

Es la unidad encargada de planificar, organizar, normar, ejecutar y controlar las operaciones financieras en la Institución, para este cometido se tiene unidades dependientes que son: División de Contabilidad, unidad contabilidad integrada, presupuestos, activos fijos, almacenes.



4.4.3. Caja de Salud Bancaria

4.4.3.1. Funcionamiento

NIVEL 1 DIRECTIVO, DECISORIO, NORMATIVO Y DE FISCALIZACIÓN

Directorio

Es el órgano de máxima nivel de decisión, se encarga de formular la política institucional; así como de fiscalizar los planes, programas y proyectos.

EJECUTIVO

Gerencia General

Es el órgano de nivel ejecutivo superior, encargado de la dirección, formulación, ejecución, control y evaluación de las prestaciones de los seguros de salud y de los aspectos económico – financieros – administrativos.

CONTROL INTERNO

Asesoría Legal

Es la unidad responsable de la efectividad de la defensa de los intereses de la institución en las acciones jurídicas, interpretar y definir la aplicación de las leyes relativas al Sistema de Seguridad Social y las normas vigentes.

Auditoría Médica

Es la unidad especializada que tiene a su cargo la evaluación del grado de cumplimiento y eficacia de los sistemas del Seguro de Enfermedad y Maternidad.



Así también de realizar el diagnóstico situacional de los servicios de salud, tomando en cuenta los recursos humanos e infraestructura disponible oferta – demanda y rendimiento de estos servicios a través de procedimientos epidemiológicos, indicadores de salud, interpretar la información bioestadística.

Auditoría Interna

Es la unidad especializada que tiene a su cargo la evaluación del grado de cumplimiento y eficacia de los sistemas de administración y los controles internos, así como de determinar la confiabilidad de los registros y estados financieros y no participa en ninguna otra operación o actividad administrativa.

NIVEL 2 ASESORIA

Planificación Médica

Es la unidad de asesoramiento encargada de compatibilizar, formular y coordinar los planes programas y proyectos globales de la institución en materia del Seguro de Enfermedad y Maternidad, así también de realizar el diagnóstico situacional de los servicios de salud, tomando en cuenta la población protegida, los recursos humanos e infraestructura disponible oferta – demanda y rendimiento de estos servicios a través de procedimientos epidemiológicos, indicadores de salud, interpretar la información bioestadística y determinar las necesidades reales a fin de alcanzar el cumplimiento de las políticas y objetivos de la institución.

Desarrollo Organizacional

Esta unidad tiene el objetivo implementar técnicas para medir los diferentes planes, programas y proyectos globales que fueron implementados, en función a los objetivos de gestión y proponer a la Gerencia General las modificaciones o cambios necesarios para mejorar las actividades en la Institución.



Asimismo llevan a cabo el diseño y elaboración de actividades dirigidas al desarrollo gerencial y mercadotecnia.

Información Médica

Esta unidad tiene como objetivo brindar información médica actualizada para reorientar algunos planes, programas y proyectos que fueron implementados.

EJECUTIVO DE ÁREA FUNCIONAL

Gerencia Médica

Es la unidad operativa de nivel superior encargada del cumplimiento de las políticas de salud y responsable ante la Gerencia General de los aspectos técnico – médicos de los seguros de enfermedad, maternidad y riesgos profesionales a corto plazo.

Gerencia Administrativa Financiera

Es la unidad operativa del nivel superior encargada de organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades técnica – financiera y contable, humanas y materiales que se utilizan para el funcionamiento de la Institución.

OPERATIVA CENTRAL

Gerencia Médica

- ✓ Trabajo Social
- ✓ Regional Nacional de Farmacia
- ✓ Medicina del Trabajo



Gerencia Administrativa Financiera

- ✓ Contabilidad
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Bienes y Servicios
- ✓ Seguros
- ✓ Inspección de empresas
- ✓ Presupuestos

NIVEL 3 UNIDADES DESCONCENTRADAS

Ejecutivo Operacional de Área Desconcentrada

Las unidades de gestión que actuando por delegación bajo el principio de la desconcentración, están encargadas de efectuar y aplicar el Régimen de Enfermedad, Maternidad y Riesgos Profesionales a Corto Plazo en el interior de la república, de acuerdo a políticas y normas establecidas por el nivel central, tienen facultades y atribuciones delegadas por el directorio y gerencia general en su correspondiente territorial y contarán con dependencias de apoyo de acuerdo a los requerimientos.

4.5. IDENTIFICACIÓN Y CONFORMACIÓN DE ÁREAS Y UNIDADES ORGANIZACIONALES

Se realizan modificaciones a la actual Estructura Organizacional de COSSMIL (Ver Anexo 5), evaluando y comparando el funcionamiento y la posible mejoría que ocasionará estas modificaciones en determinadas unidades organizacionales de COSSMIL respecto a las dos Organizaciones mencionadas para el Benchmarking



Dirección Planificación

- La Corporación tiene la necesidad de que esta Dirección cumpla también con las funciones de la Unidad de Desarrollo Organizacional que tienen las dos Organizaciones que en este caso nos sirven de comparación, por ser requerimiento del Ministerio de Defensa de que en COSSMIL se realice el Análisis de la Estructura Organizacional y todos los procesos que establece el Sistema de Organización Administrativa (SOA) Por tal motivo estos procesos deben ser desarrolladas por la esta Dirección siendo el denominativo de la unidad organizacional Dirección de Planificación y Desarrollo Organizacional.

Gerencia de Salud

- La Gerencia de Salud carece de una unidad organizacional que cumpla las funciones de Planificación Médica y Control de Gestión en Salud como en la Caja Petrolera, por tal motivo existen deficiencias en la atención médica, la mala distribución de fichas u horas de atención pese a contar con establecimientos de consulta externa y hospitalización e infraestructura y equipamiento adecuado a las disposiciones del INASES.
- COSSMIL y la Caja petrolera cuentan con parecidas condiciones de infraestructura y equipos, esto hace que determinemos tomar de la Estructura Organizacional de esta Entidad unidades que son carentes en COSSMIL en cuanto a su función y proceso.
- La carencia de planes y programas de prevención en enfermedades, programas de rehabilitación a militares discapacitados, servicios óptimos de consulta externa y hospitalización, hace que esta unidad organizacional sea necesaria en la Corporación por los procesos que realiza.

**Cuadro 13 INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO**

DETALLE	COSSMIL	C. P. S.	C. S. B.
N° de camas	243	412	50
N° de establecimientos	21	18	11
N° de consultorios	67	139	62
N° de quirófanos	17	17	5
Equipos de rayos X	15	14	12
Laboratorios clínicos	17	15	9
Ecógrafos	16	13	9
Electro cardiógrafos	4	11	4
Electro encéfalo grafos	1	9	4
Equipos dentales	15	19	17

Fuente: INASES

- Otra unidad organizacional que debiera implementarse en COSSMIL es la de Medicina del Trabajo, ya que el proceso de control de las recetas médicas destinadas a los asegurados, en muchas ocasiones no tiene un adecuado respaldo médico, existe medicamentos que por el alto costo ciertas veces son recetada para asegurados con rango alto sin necesidad alguna y no así a asegurados de rango menor que por su condición son los que no acceden a estos.
- Cabe además mencionar que la unidad organizacional Registro Nacional de Farmacia como la denomina la Caja Bancaria debe ser también creada como parte de COSSMIL, dependiente de Medicina del Trabajo, además incorporando un software denominado Winsing que ayudará en el control y seguimiento de las recetas médicas.

**Cuadro 14 INDICADORES COMPARATIVOS**

INDICADOR	COSSMIL	C. P. S.	C. S. B.
Camas por 1000/asegurados	4.9	4.05	1.85
Promedio de estadía	6	4.1	2.6
Medios por 1000/asegurados	2.65	2.55	5.15
Relación personal de salud y administración	162	346	88
N° de consultas por personas protegidas	2.2	3.7	0.9
Laboratorios pos consulta	2.5	3.3	5.7
Recetas por consulta	1.1	0.9	0.5

Fuente: INASES

Por todos estos indicadores, se demuestra que la Caja Petrolera se encuentra en los requerimientos establecidos por el INASES, por tal motivo consideramos como un elemento de mejora de COSSMIL.

Gerencia Administrativa y Financiera

- Con respecto a las unidades organizacionales en esta Gerencia, en la Caja Bancaria se determina que tiene la misma Estructura y Procesos, simplemente lo que se modifica es la denominación.
- En la Caja Petrolera la unidad organizacional encargada de la función administrativa y financiera es un Departamento dependiente de la Gerencia de Servicios Generales, pero este Departamento a su vez cuenta con unidades dependientes similares a la Gerencia Administrativa y Financiera en COSSMIL
- Por todo lo mencionado anteriormente se determina que la Gerencia Administrativa y Financiera en COSSMIL cuenta con los siguientes Departamentos: Finanzas, Administración de Bienes y Servicios y Cargos de Cuenta.



4.5.1. Estructura Organizacional de COSSMIL propuesta

Por todo lo analizado y efectuado las modificaciones se muestra la siguiente Estructura Organizacional de COSSMIL propuesta:

(Ver Hoja Adjunta)

4.6. IDENTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS

Actualmente COSSMIL cuenta y se considera su potencial clientela al:

- ✓ Asegurado Activo Militar.
- ✓ Asegurado Activo Civil.
- ✓ Asegurado Pasivo.
- ✓ Derecho Habiente.

4.7. IDENTIFICACIÓN DE SERVICIOS.

COSSMIL cuenta con los siguientes servicios:

En el área de Salud:

Prestaciones de Salud: El seguro social militar protege al asegurado y su grupo familiar resguardando su salud mediante la orientación, curación y rehabilitación médica.

CORPORACIÓN DEL SEGURO SOCIAL MILITAR
ORGANIGRAMA PROPUESTO

**HONORABLE JUNTA
SUPERIOR DE DECISIONES**

NIVEL DIRECTIVO

GERENCIA GENERAL
Gerente General

NIVEL EJECUTIVO

DIRECCIÓN AUDITORIA INTERNA
Director Nacional

DIRECCIÓN JURÍDICA LEGAL
Director Nacional

DIRECCIÓN PLANIF. Y DESAR. ORG.
Director Nacional

DIRECCIÓN RECURSOS HUMANOS
Director Nacional

DIRECCIÓN CONTRATACIONES
Director Nacional

DIRECCIÓN EMPRESAS PRODUC.
Director Nacional

DIRECCIÓN SISTEMAS
Director Nacional

NIVEL APOYO Y
ASESORAMIENTO

GERENCIA DE SALUD
Gerente de Salud

GERENCIA DE SEGUROS
Gerente de Seguros

GERENCIA DE VIVIENDA
Gerente de Vivienda

GERENCIA ADM. FINANCIERA
Gerente Adm. Financiero

NIVEL OPERATIVO ?

DPTO. SERV. SALUD
Jefe de Depto.

**DPTO. PLANIF. MED.
Y CONT. DE GEST.**
Jefe de Depto.

**DPTO. MEDICINA
DEL TRABAJO**
Jefe de Depto.

DEPTO. AFILIACIÓN
Jefe de Depto.

DEPTO. PRESTACIÓN
Jefe de Depto.

DEPTO. CARTERA
Jefe de Depto.

DEPTO. ADMINISTRA
Jefe de Depto.

DEPTO. TÉCNICO
Jefe de Depto.

DEPTO. FINANZAS
Jefe de Depto.

DEPTO. ADM. Bs. y Ss.
Jefe de Depto.

DEPTO. CARG. de CTA.
Jefe de Depto.

**AGENCIAS
REGIONALES**

NIVEL
DESCONCENTRADO

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA



En el área de Seguros:

Prestaciones de Vejez: Se otorga una renta de jubilación - asignación mensual, temporal o definitiva, en sustitución del salario perdido o disminuido al asegurado que cumpla con la edad y cotizaciones establecidas por Ley.

Prestaciones de Invalidez y Riesgo Profesional: Por ésta, perciben una renta cuando por causa de un accidente ocurrido en el ejercicio de sus funciones o de una enfermedad adquirida por motivo directamente relacionada con el trabajo, un asegurado sea declarado inválido por la Comisión de prestaciones, después de los tratamientos médicos necesarios.

Subsidio de Funerales: Al fallecimiento de un asegurado en actividad de trabajo o en goce de rentas de invalidez o jubilación, sus causa-habientes tendrán el equivalente a 3 mensualidades de sueldo o renta, para sufragar gastos de defunción.

Capital de Defunción: Cuando fallezca un asegurado en actividad de trabajo, que tuviese más de 60 mensualidades cotizadas, los inscritos como beneficiarios tendrán un pago equivalente a un sueldo promedio de los 12 últimos meses por cada 18 meses de aportes efectuados por el causante.

Rentas de Supervivencia: Al fallecimiento de un asegurado en actividad de trabajo o en goce de rentas de invalidez o jubilación, la esposa o conviviente tendrá derecho a una renta o pago global.

Prestaciones por Cesantía: Consiste en un pago global que se concede al asegurado que cesa en la función activa dentro de las FF. AA. o pasa a la situación pasiva en proporción a su tiempo de servicios para permitirle adaptarse a una nueva actividad, sea o no rentada.



Prestaciones por Capital Acumulado: Tiene por objeto dotar al hogar del afiliado de recursos inmediatamente disponibles para hacer frente a determinadas contingencias importantes de la vida. Existen dos tipos de prestaciones:

Seguro Dotal Mixto: Se otorgará cuando el asegurado, haya cumplido las condiciones de edad y tiempo de cotización, para pasar al sector pasivo.

Capital Educacional: Se otorga por concepto de dote educacional, cuando un hijo legítimo del asegurado, inscrito como beneficiario, que viva en el mismo hogar y a sus expensas, cumpla la edad de 20 años. (Este último, eliminado y compensado con una prestación en salud de 5 años más)

En el área de Vivienda:

Prestaciones de Vivienda: Se reconoce al asegurado el derecho a poseer una vivienda compatible con su situación profesional, con las condiciones económicas del país y la región. Asimismo, el asegurado que cumpla con los requisitos establecidos para el efecto, tendrá derecho a crédito otorgado por COSMIL.

Para el cumplimiento del mencionado régimen se fundamentará en el principio de integración social.

4.8. DISEÑO DE PROCESOS

Podemos afirmar que los procesos son los medios por los cuales los productos y servicios llegan al cliente. Por tanto, “definimos tres tipos de procesos:

- 1. Procesos primarios,** cuando un producto es otorgado a un cliente externo a la organización.



2. **Procesos de logística**, cuando no generan un producto tangible para un cliente externo, pero son esenciales para el gerenciamiento efectivo de los negocios.
3. **Procesos gerenciales**, es el relacionado con la actividad gerencial que apoya a los negocios de la organización defendiendo la estrategia.²⁹

Se consideran los siguientes procesos generales:

Procesos Gerenciales:

1. Proceso de Gerencia General

- Operaciones:**
- 1.1. Gestión Corporativa.
 - 1.2. Ejecución de los Regímenes del Seguro Social Militar.
 - 1.3. Dirección Corporativa.

2. Proceso de Auditoría Interna

- Operaciones:**
- 2.1. Evaluación, cumplimiento y eficacia de los SAYCO.
 - 2.2. Determinación de la confiabilidad de los Registros y Estados Financieros.
 - 2.3. Análisis de Resultados y Eficiencia de Operaciones.

3. Proceso de Asuntos Jurídicos

- Operaciones:**
- 3.1. Asesoramiento Jurídico Legal Especializado.
 - 3.2. Defensa en Procesos Judiciales.
 - 3.3. Emisión de Dictámenes, Normas, Contratos.

²⁹ GÓMEZ Fulao, Juan Carlos, MAGDALENA, Fernando G. " SISTEMAS ADMINISTRATIVOS"; Editorial Macchi; Buenos Aires - Argentina, 1999. Página 63.



4. Proceso de Planificación

- Operaciones:**
- 4.1. Visión a Largo Plazo (Planes de Desarrollo).
 - 4.2. Programación a Mediano y Largo Plazo [Programación de Operaciones (POA) y Sistema de Organización Administrativa (SOA)].
 - 3.3. Elaboración de Reglamentos.
 - 3.4. Desarrollo Organizacional

Procesos de Logística:

5. Proceso de Recursos Humanos

- Operaciones:**
- 5.1. Programación de Puestos.
 - 5.2. Dotación de Personal.
 - 5.3. Evaluación del Desempeño.
 - 5.4. Capacitación.
 - 5.5. Retribución.
 - 5.6. Movilidad Funcionaria.
 - 5.7. Registro.

6. Proceso de Contratación

- Operaciones:**
- 6.1. Pliego de Especificaciones.
 - 6.2. Convocatoria.
 - 6.3. Propuesta.
 - 6.4. Calificación y Preselección.
 - 6.5. Adjudicación.
 - 6.6. Impugnación.
 - 6.7. Contrato.



7. Proceso de Administración de Empresas Productivas

Operación: 7.1. Administración de Propiedades Minero Agrícolas

8. Proceso de Sistemas

Operaciones: 8.1. Administración del SIGA
8.2. Desarrollo de Software
8.3. Soporte Técnico de Software y Hardware.

Procesos Primarios:

9. Proceso de Salud

Operaciones: 9.1. Administración de Salud en prevención curación y rehabilitación.
9.2. Planificación Médica
9.3. Servicios Ambulatorios.
9.4. Servicios de Hospitalización.
9.5. Servicios complementarios de Diagnóstico y Tratamiento.
9.6. Medicina del Trabajo

10. Proceso de Seguros

Operaciones: 10.1. Administración de Regímenes Especiales.
10.2. Calificación de Rentas.
10.3. Afiliación.
10.4. Otorgación de Créditos.

11. Proceso de Vivienda

Operación: 11.1. Otorgación de Créditos.



12. Proceso Administrativo Financiero

- Operaciones:**
- 12.1. Formulación Presupuestaria.
 - 12.2. Contabilidad Integrada.
 - 12.3. Tesorería.
 - 12.4. Administración de Bienes y Servicios.
 - 12.5. Apertura y Cierre de Cargos de Cuenta.

4.9. FORMALIZACIÓN DEL REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Toda estructura organizacional debe obedecer a criterios técnicos de organización administrativa. Asimismo, y por tratarse de una institución pública descentralizada como es "COSSMIL", también debe regirse a las normas gubernamentales, que le proporcionan los lineamientos y principios básicos para su estructuración.

En consecuencia, se procederá a elaborar la estructura organizacional la cual será justificada a fin de que se formalice los instrumentos administrativos, de la siguiente manera:

4.9.1. Manual de Organización y Funciones

Es un instrumento administrativo que formaliza los objetivos, las funciones, el ámbito de competencia, la jerarquía, las relaciones de coordinación y comunicación de las Gerencias y/o unidades organizacionales.



4.9.1.1. Objetivo

El Manual de Organización y Funciones tiene como objetivo explicar las funciones inherentes a cada una de las Gerencias y/o unidades organizacionales existentes en la Corporación, además de proporcionar un documento que contenga la manera en que la organización se integra a través de las funciones.

4.9.1.2. Alcances

El Manual de Organización, considera a todas las Gerencias, Direcciones y Unidades Organizacionales que conforman la Estructura de la Corporación del Seguro Social Militar.

4.9.1.3. Disposiciones Legales que regulan el Manual de Organización y Funciones

- ✓ Constitución Política del Estado.
- ✓ Plan Estratégico Institucional 1999 – 2004.
- ✓ Programa de Operaciones Anual (POA).
- ✓ Ley N° 1788 de Organización del Poder Ejecutivo (LOPE).
- ✓ Ley N° 1405 Orgánica de las Fuerzas Armadas (LOFA).
- ✓ Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental.
- ✓ Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (SOA).
- ✓ Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (SAP).



4.9.1.4. Estructura del Manual de Organización y Funciones

El instructivo del llenado y el formato del Manual de Organización, se encuentra en los Anexo N° 6. La descripción de su contenido se detalla a continuación

Nombre de la Unidad: Señalar el nombre de la Unidad estudiada.

Nivel Jerárquico: Establecer el nivel jerárquico al que corresponde la unidad estudiada.

Nombre de la Unidad Inmediata Superior: Señalar la unidad de la que depende funcionalmente la unidad estudiada.

Unidades dependientes: Señalar la unidad o unidades que depende funcionalmente de la unidad estudiada.

Objetivo de la Unidad: Determinar el objetivo de la Unidad estudiada destinada al logro de los objetivos de COSSMIL.

Descripción de la Función Principal: Señalar la función principal de la unidad estudiada.

Descripción de las Funciones Generales: Señalar las funciones que generalmente se desempeña en la unidad estudiada.

Tipo de Unidad Organizacional: Señalar la clasificación correspondiente a la unidad estudiada:

- ✓ Sustantiva.
- ✓ Administrativa.
- ✓ Asesoramiento.

Relaciones e instancias de coordinación: Se identifica y detalla todas las unidades que se relaciona con la Unidad estudiada tanto internas como externas.

Relaciones Interinstitucionales: Señalar los tipos de relación que pueda tener la unidad estudiada.



El Manual de organización que se presenta a COSSMIL, es elaborado de acuerdo a leyes y normas establecidas que permiten efectuar cambios necesarios como ser:

- ✓ En la Gerencia Administrativa y Financiera, el Departamento de Presupuestos se convierte en una división dependiendo directamente del Departamento de Finanzas.
- ✓ El departamento de Administración de Bienes y Servicios tenía bajo su dependencia a la Unidad de Contrataciones y que ahora llega a depender directamente de la Dirección de Administración del Proceso de Contrataciones, además de crear la Dirección de Administración del Proceso de Contratación.
- ✓ En salud, el Departamento de Mantenimiento se convierte en una unidad de apoyo como coordinadora con las agencias regionales y con el HOSPIMIL.
- ✓ El Departamento de Empresas que dependía de la Gerencia de Finanzas según Resolución Gerencial N° 090/02 de 28 de octubre del 2002 llega a convertirse en Dirección de Empresas Productivas.
- ✓ La División de Cartera de la Gerencia de Vivienda se fusiona con el Departamento de Cartera de la gerencia de Seguros porque existía duplicidad de funciones



4.9.2. Manual de Procesos Generales

El Manual se debe elaborar con el fin de dar a conocer la manera en que se lleva a cabo un determinado tipo de trabajo. A la vez, el manual constituye un documento que refleja la metodología que sigue cada operación hasta su consecución, además de coadyuvar al logro de los objetivos propuestos y facilitar la coordinación entre jefes y demás administrativos constituidos en las diferentes Gerencias y /o unidad organizacional.

4.9.2.1. Objetivo del Manual de Procesos Generales

El objetivo general del Manual de Procesos Generales, es establecer formalmente las operaciones que requieren cada actividad para su ejecución y control, los responsables y las salidas del proceso en un Bien y/o Servicio.

4.9.2.2. Estructura del Manual

El instructivo del llenado y el formato del Manual de Procesos Generales, se encuentran en el Anexo N° 7, siendo la descripción de su contenido el que se detalla a continuación:

Manual de Procesos:

Página: Muestra el número de página.

Código del Proceso: Es el código determinado para el proceso.

Nombre del Proceso: Se identifica la denominación del proceso.

Unidad responsable del Proceso: Muestra su denominación.

Objetivo del Proceso: Es la determinación del objetivo general del proceso.



Nombre de las Operaciones que Componen el Proceso: Indica las operaciones que comprende el proceso.

Unidades que Intervienen en el Proceso: Muestra la intervención de las unidades en el proceso.

Insumos que Alimentan las Operaciones: Refleja los insumos que intervienen en las operaciones.

Registros, Formularios o Impresos: Indica todos los registros, formularios e impresos que genera la operación.

Salidas que genera el Proceso: Se detalla los resultados a obtener en el proceso que permita verificar su validez en cuanto a eficiencia y efectividad.

Manual de Procedimientos:

Página: Especifica el número de páginas que han sido utilizadas para describir el procedimiento.

Código: Está preimpreso y corresponde al código del procedimiento asignado por COSSMIL.

Nombre de la Operación al que pertenece el Procedimiento: Determina el nombre de la operación al que pertenece el procedimiento.

Nombre del Procedimiento: Se identifica la denominación del procedimiento.

Unidad responsable del Procedimiento: Especifica el nombre de la Unidad que es responsable de la Ejecución, control, evaluación y logro del objetivo del procedimiento.

Objetivo del Proceso: Es la determinación del objetivo general del procedimiento.

Nº : Especifica el número de pasos consecutivos que contiene un procedimiento.

Unidad: Señala el nombre de la Unidad responsable de la ejecución de seguimiento y control de cada tarea.



Responsable: Señala el nombre del Puesto responsable de la ejecución de seguimiento y control de cada tarea.

Descripción: Identifica cada una de las tareas que forman parte de la operación.

Tiempo: Especifica el tiempo que demanda la ejecución de cada tarea en termino de días, horas, minutos y segundos.

Flujograma: Describe de manera gráfica cada una de las tareas que forman parte de la operación.

Tiempo Total: Especifica el tiempo total que demanda la ejecución del procedimiento en término de días, horas, minutos y segundos.

Este Manual de Procesos Generales debe ser elaborado de acuerdo a normas y leyes establecidas. Por otro lado, el Manual de Procedimientos deberá complementarse por la Institución a fin de lograr la máxima eficiencia en la formalización de la estructura organizacional. (Ver Anexo 8)

4.10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL BENCHMARKING

- La Corporación del Seguro Social Militar actualmente en la Gerencia de Salud cuenta con dos departamentos que no apoyan al logro de los objetivos Institucionales. El departamento administrativo realiza funciones que también cumple la Gerencia Administrativa y Financiera duplicando las mismas, además de que el Hospital Militar también cuenta con una unidad organizacional que realiza las mismas funciones. Por esto es necesario implementar nuevos procesos y por ende unidades organizacionales operativas que ayuden al logro de objetivos.
- El Departamento de Mantenimiento que cumple en la actualidad solo trámites administrativos para el mantenimiento de equipos, ya que este proceso lo desarrollan empresas ajenas a la institución y su función es sencilla para denominarse departamento.



- Las Unidades organizacionales de la Caja Petrolera de Salud y las funciones que desempeñan las mismas, consideramos que pueden ayudar a al mejor funcionamiento y logro de objetivos en COSSMIL ya que la Caja Petrolera de Salud según el INASES es la entidad que menos problemas confrontan en su funcionamiento, y en salud es una de las cajas con mejor imagen en la prestación de servicios. Por tanto según el análisis desarrollado podemos mostrar cuales serán los elementos de mejora de la siguiente manera:

Cuadro 15 CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS LOGRADAS

Parámetros	Sin la propuesta	Con la Propuesta
Forma y tipo de especialización	• Estructurada sin precisión	• Estructurada y precisa
Nivel y grado de formalización	• Organigrama no formalizado • Funciones no definidas • Objetivos no claros • No Definidas las relaciones	• Organigrama formalizado, definido y conocido • Funciones bien definidas • Definidos los objetivos por los responsables • Relaciones bien definidas
Ejercicio del poder	• Parcialmente descentralizado	• Descentralizado (por funciones)
Peso	• Estructura pesada (Demasiados Departamentos y numero de personas)	• Estructura ligera (Menos departamentos y personas reubicadas)
Naturaleza	• Estereotipado y estático	• Evolutivo y flexible

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 16 ANTEPROYECTO DE LOS INGRESOS****INGRESOS DEL ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO GESTIÓN 2001
(Expresado en bolivianos)**

INGRESOS Neta / Indicadores	INSTITUCIONAL		RÉGIMEN			
	Monto	%	Admin.	Salud	Seguros	Vivienda
Venta de Bienes y Servicios	2.284.057	2		519.279	1.442.805	341.973
Otros ingresos	231.035	0				231.035
Intereses y otras rentas	10.910.121	7	1.265.664		6.794.457	2.850.000
Contribución seguridad social	89.372.503	59	6.068.258	47.843.310	24.607.125	10.853.810
Donaciones	1.020.000	1	1.020.000			
Recuperación de préstamos C. P.	42.859.172	28		4.113.147	28.609.337	10.136.688
Disminución Activo Fin.	5.871.803	4			2.336.803	3.535.000
TOTAL	152.468.691	100	8.353.922	52.475.738	63.790.527	27.948.586
Participación Porcentual			5 %	34 %	42 %	18 %

Fuente: Dirección de Planificación de COSSMIL

- Otra mejora que producirá esta propuesta es el incremento en la venta de servicios en el área de Salud, en la actualidad este parámetro es de 519.279 Bs. Siendo el tercero en este campo además de contar con mayor costo operativo y gasto corriente. No justifica los gastos contra los ingresos por venta de servicios. Los salarios ascienden a 7.590.738 Bs. Anualmente lo que demuestra la ineficiencia en el Área de Salud.
- También cabe mencionar, los ingresos que el área de salud recibe de la Contribución del Seguro Social es la de mayor presupuesto, ante las demás áreas, por tal motivo, debería mejorarse los servicios en salud, mejorando la percepción del asegurado a cerca de la calidad, mediante los nuevos programas y planes en salud que la nueva estructura y procesos pueda ofrecer.



CAPÍTULO V

ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN

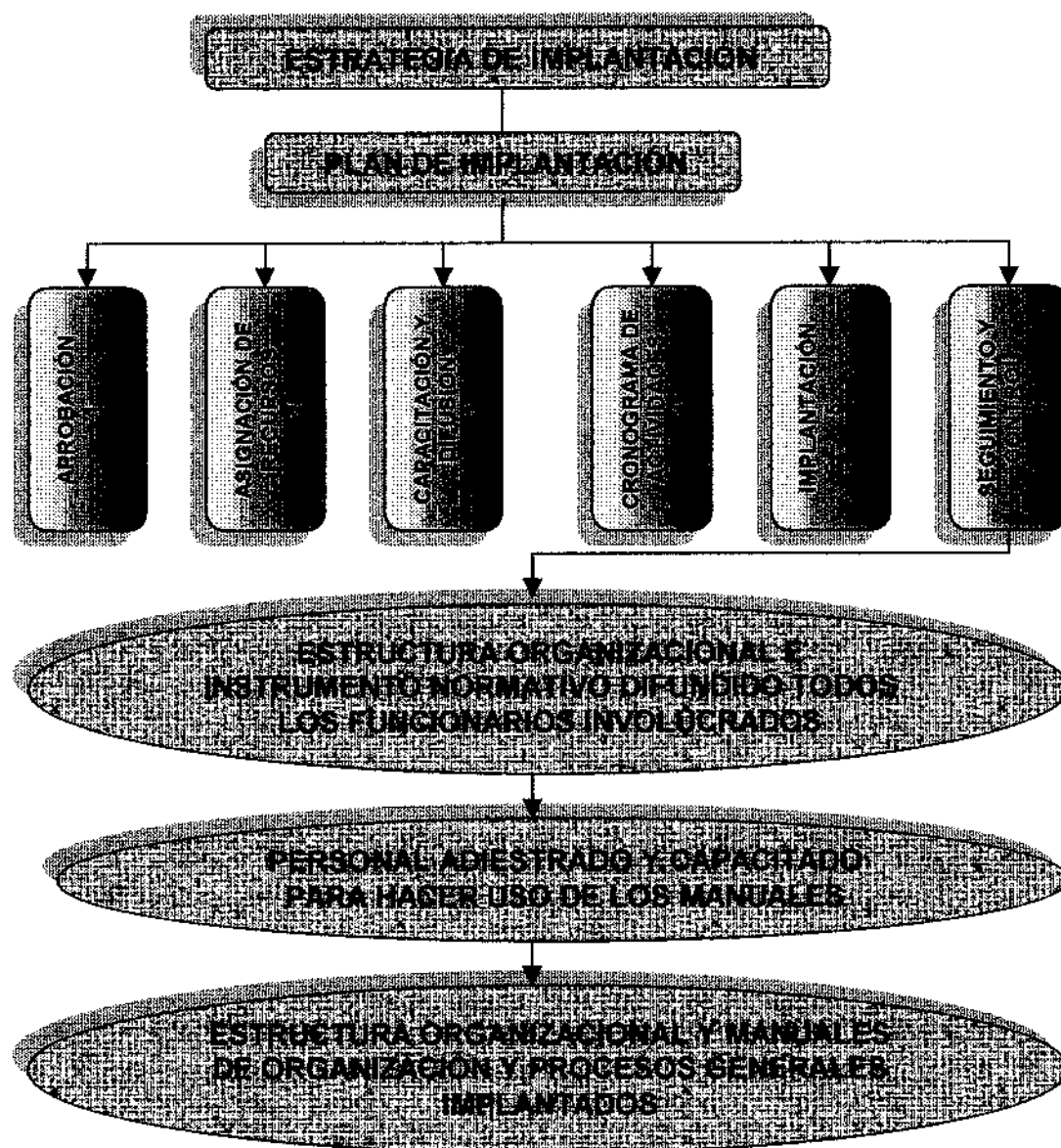
Para la Implantación de la Estructura Organizacional de COSSMIL y los Manuales de Organización y Funciones y el Manual de Procesos, en aplicación a las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (SOA), se ha diseñado la estrategia de implantación que consiste en seguir paso a paso un Plan de Acción para la Implantación.

Cuadro 17 PLAN DE IMPLANTACIÓN

PLAN DE IMPLANTACIÓN
1. Aprobación de la Estructura Organizacional, el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos. 2. Asignación de recursos humanos, materiales y financieros para la implantación. 3. Programa de difusión y capacitación. 4. Cronograma de actividades. 5. Responsables de la Implantación. 6. Método de implantación. 7. Seguimiento y Mantenimiento de la implantación. 8. Control de la Implantación.
FUENTE: Elaboración Propia



Cuadro 18 ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN



FUENTE: Elaboración Propia



5.1. OBJETIVO DE LA IMPLANTACIÓN

La implantación es la puesta en práctica del sistema diseñado; es decir, constituye el momento en que las medidas de mejoramiento propuestas en las etapas anteriores deberán ponerse en vigencia para dar solución a problemas que se detectaron en el origen de la presente investigación. Por lo tanto, el objetivo radica en que el plan de implantación permitirá conocer el alcance de los resultados, en términos de tiempo, a través de la difusión de la estructura organizacional y los manuales de organización y procesos diseñados, orientado a los funcionarios, mientras se realiza la implantación y seguimiento posterior.

5.2. APROBACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCESOS GENERALES

La aprobación del Manual de Organización y Procesos Generales, se gestionará a través de la Dirección Planificación de COSSMIL, que mediante una Resolución autorizará la Gerencia General, implantación de los mencionados documentos dentro la Corporación del Seguro Social Militar.

5.3. RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS

Una vez que el cronograma de implantación sea aprobado, se definirán los recursos necesarios como ser:



i. Recursos Humanos: Participarán el 100% de los recursos humanos de las unidades específicas, además de las autoridades competentes de la Corporación.

ii. Materiales: Los materiales están constituidos por copias fotostáticas de los manuales de Organización y Procesos Generales, y material común de escritorio.

iii. Recursos Financieros: Respecto a los recursos financieros, estos serán cubiertos por COSSMIL.

5.4. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DIFUSIÓN

Una vez aprobado el Manual de Organización y Procesos Generales mediante la disposición legal correspondiente, y con la disponibilidad de los recursos económicos, se deberá diseñar un programa de difusión para que todos los funcionarios que intervienen en las Unidades Organizacionales y en la ejecución de los Procesos Generales contemplados en los Manuales citados, sean capacitados. Para ello, se deberá fomentar un ambiente favorable para la capacitación, estableciendo por ejemplo, horarios en función al tiempo disponible de los funcionarios.

El programa comprenderá las siguientes etapas:

- ✓ Se elaborará una comunicación interna dirigida a todos los Gerentes de Área, Directores y Jefes de Departamento, mediante el cual se hará conocer el Cronograma de Implantación del Rediseño Organizacional.



- ✓ Se proporcionará fotocopias de todos los documentos, resultado del Rediseño Organizacional a las Gerencias, direcciones y jefaturas previamente autorizados en trabajo conjunto con la Dirección Planificación.
- ✓ Se realizará una exposición sobre el Sistema de organización administrativa (SOA) en Data Show, donde se expondrá de manera clara y precisa lo que significa el citado sistema
- ✓ Se propiciará una reunión para aclarar dudas respecto a todo el proceso en su conjunto, así como de los documentos presentados a incentivar el uso y manejo de los mismos por parte de todos los funcionarios involucrados.

5.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Se ha diseñado un cronograma de actividades donde se muestra en forma lógica y ordenada el proceso de implantación, estableciendo un inicio y fin de actividades, los recursos materiales y económicos, los responsables, documentos, unidades responsables y finalmente los resultados. (Ver cuadro)

5.6 RESPONSABLES DE LA IMPLANTACIÓN

La Dirección Planificación de la Corporación del Seguro Social Militar, será responsable de la ejecución de la implantación de los Manuales de organización y Procesos Generales, y del seguimiento y la evaluación de los resultados.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLANTACIÓN DEL REDISEÑO ORGANIZACIONAL CORPORACIÓN DEL SEGURO SOCIAL MILITAR

Nº	ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA CONCL.	RECURSOS MATERIALES	REC. ECO.	RESPONS.	DOCUMENTOS	UNIDAD RESPONSABLE	RESULTADOS
1.	Aprobación de la Estructura Organizacional y los Manuales de Organización y procesos Generales.	16-06-03	21-06-03			Dirección Planificación	Carta de solicitud, Estructura organizacional, MOF y MPG.	Gerencia General, Recursos Humanos, Relaciones Públicas, Unidad Específica.	Estructura Organizacional, Manual de Organización y Funciones, manual de procesos Generales
2.	Asignación de los Recursos Humanos, materiales y financieros para la implantación.	23-06-03	28-06-03	-500 Hojas de papel bond. -16 tapas y contra tapas, para los Manuales. -1 juego de CD's con contenido didáctico Ley SAFCO, Sistema SOA). - 1 Computadora y Data Show.		Dirección Planificación	Estructura Organizacional, Manual de Organización y Manual de Procesos Generales	Presupuestos, Unidad Específica.	Recursos Humanos, Materiales y Financieros asignados para la Implantación.
3.	Capacitación y difusión .	30-06-03	01-07-03			Dirección Planificación	4 ejemplares del Manual de Organización y 4 ejemplares del Manual de Procesos	Recursos Humanos, Relaciones Públicas, Unidad Específica.	Personal involucrado de COSSMIL, capacitado para la implantación del Instrumento normativo.
4.	Designación de responsables de la implantación	03-07-03	04-07-03			Dirección Planificación	Cartas de designación	Recursos Humanos, Relaciones Públicas, Unidad Específica.	Responsables designados para la implantación.
5.	Implantación de la Estructura Organizacional, Manual de Organización y Manual de Procesos.	07-07-03	09-07-03			Dirección Planificación	Estructura Organizacional, Manual de Organización y Manual de Procesos Generales	Recursos Humanos, Unidad Específica.	Estructura Organizacional, Manual de Organización y Funciones, manual de procesos Generales
6.	Seguimiento y Mantenimiento de la Implantación	25-08-03	Continuo			Dirección Planificación	Estructura Organizacional, Manual de Organización y Manual de Procesos Generales		Contar con el control permanente de la Implantación



5.7 MÉTODO DE IMPLANTACIÓN

El método específico para la implantación de los manuales de Organización y Procesos Generales en COSSMIL será el método instantáneo, debido a que los cambios sólo involucrarán tres unidades organizacionales.

5.8 SEGUIMIENTO EN LA IMPLANTACIÓN Y SU MANTENIMIENTO

La Dirección Planificación de COSSMIL, será la responsable de efectuar el seguimiento de la implantación y su mantenimiento, realizando evaluaciones periódicas a las diferentes unidades organizacionales.

5.9 CONTROL

Con la finalidad de mantener una adecuada aplicación de las normas de los Manuales de Organización y Procesos generales, se establecerán controles periódicos, a cargo de la Dirección Planificación de COSSMIL para efectuar ajustes a las actividades que se desarrollen y evaluar su adaptación, haciéndolas más prácticas de acuerdo con sus necesidades.



5.10 RECOMENDACIONES GENERALES

- ✓ Complementar al presente trabajo dirigido un Manual de Descripción de Operaciones para las unidades específicas de la Corporación del Seguro Social Militar donde se formalicen, a todas las operaciones componentes de los procesos generales y todas las tareas que involucran los procedimientos. El mismo servirá a los funcionarios como una guía para que realicen sus actividades con eficiencia y, al mismo tiempo, conozcan mejor los objetivos de su Unidad.
- ✓ Complementar con un Manual de Procedimientos identificados de cada operación que también servirá como una guía para realizar las actividades con mayor precisión.
- ✓ Las unidades organizacionales denominadas divisiones deben ser también analizadas, de manera que sean más funcionales y coadyuven al logro de objetivos.
- ✓ La Corporación del Seguro social Militar "COSSMIL" a través de la dirección Planificación, debe actualizar, retroalimentar y evaluar los distintos Manuales, de acuerdo a los cambios que se presentan dentro del entorno interno y externo de la Corporación, como parte de la Estrategia de Implantación.

GLOSARIO

A

Administración: La administración se define, como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas, para realizar dicho proceso resulta útil dividirla en cinco funciones: Planeación, Organización, Integración de Personal, Dirección y Control, alrededor de las cuales se puede organizar el conocimiento en que se fundamenta.

Área organizacional: Es parte de la estructura organizacional, conformada por la unidad cabeza de área, y en caso necesario, por varias unidades dependientes. El área organizacional cuenta con objetivos de gestión y funciones específicas.

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

Autoridad Lineal: 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.

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

B

Benchmarking: Es un proceso metodológico que compara el desempeño con los mejores en el Sistema y que a partir de agregarle valor y satisfacción a los clientes, añade valor económico a través de mejorar la calidad, eficiencia, efectividad, el servicio y la competitividad.

C

Capacitación: Acción de habilitar y preparar a alguna persona en el manejo de algunas técnicas o instrumentos.

Comité: Grupo de personas que se reúne periódicamente para discutir y resolver problemas de interés común o atender ciertas funciones con un propósito u objetivo predeterminado, a fin de que las lleven a cabo colegiadamente.

Cultura Organizacional: modo de vida, sistema de creencias y valores, forma aceptada de interacción y de relaciones típicas en una organización.

D

Diagnóstico: Proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema, que permite destacar los elementos más significativos de su composición y funcionamiento, para derivar acciones de ajuste y/o desarrollo orientadas a optimizarlo.

E

Eficacia: Uso más adecuado de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Realizar correctamente y con el menor costo posible las funciones de la organización.

Estructura Organizacional: Es el conjunto de áreas 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.

Entrevista Personal: Método directo y personalizado de obtener datos de una encuesta.

J

Jerarquía: Orden de procedencia establecido entre los integrantes de una organización. Nivel organizacional derivado de la distribución de autoridad y responsabilidad en una estructura orgánica.

M

Metodología: Disposición lógica de los pasos tendientes a conocer y resolver problemas o instrumentar estudios por medio de un análisis fundamentado en un método.

Misión: Es la razón de ser de una organización expresada en objetivos permanentes que determinan su creación y responden a las necesidades de la sociedad.

O

Objetivos: Finalidad hacia la que deben tender los esfuerzos individuales y colectivos de los hombres que forman la organización. Es un enunciado escrito sobre los resultados a ser alcanzados en un período determinado. Es una categoría de la Planificación.

Objetivos Institucionales: Son proposiciones concretas de orden cuantitativo y/o cualitativo respecto de lo que pretende alcanzar las entidad en un período determinado.

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

P

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

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

Programa de Operaciones: Instrumento que define las operaciones necesarias, tiempo, recursos, y responsables para el logro de los objetivos.

S

Sistema: Conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente.

T

Tarea: Es una actividad específica que forma parte de un proceso y una operación, destinada a alcanzar un resultado determinado.

Tipos de Relación Interinstitucional:

- a) **De tuición,** cuando la entidad tenga autoridad para ejercer el control externo posterior, la promoción y vigilancia del funcionamiento de los sistemas de administración y control interno de otra entidad.
- b) **De Relación Funcional,** cuando la unidad ejerza autoridad funcional sobre otra en materias de su competencia.
- c) **De Complementación,** cuando una entidad requiera interactuar con otra en asuntos de interés compartido.

U

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

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

- ✓ GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS, "Sistema de Organización Administrativa". Servicio Nacional de Administración de Personal. La Paz – Bolivia, 1998.
- ✓ INSTITUTO BOLIVIANO DE LA SEGURIDAD SOCIAL, "Teoría y Práctica de la Seguridad Social". Editorial Universo. La Paz, 1990.
- ✓ JORDÁN Jimeno, Antonio. "Análisis de Requerimientos". Editorial, UMSA, La Paz - Bolivia, 2002
- ✓ KOONTZ, Harold, O' DONELL, Cyril, y WEHRICH, Heinz. "Administración". Editorial Mc Graw Hill - Interamericana. México, 1990.
- ✓ MOONEY y RILEY. "Introducción a la Administración". Grupo Editorial Iberoamericana. México, 1986.
- ✓ NORMAS BÁSICAS DEL SOA. Ministerio de Hacienda - Unidad de Normas, 1998.
- ✓ PROGRAMA OPERATIVO ANUAL. Corporación del Seguro Social Militar, 2002.
- ✓ REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SOA. Dirección de Planificación de COSSMIL. La Paz – Bolivia, 2000.
- ✓ ROSEMBERG, Jerry M. "Diccionario de Administración y Finanzas". Editorial Océano Centrum. Barcelona – España, 1996.
- ✓ STONER, James, FREEMAN, Edward. y GILBERT, Daniel "Administración". Editorial Prentice Hall. México, 1996.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ ARANDIA Saravía, Lexin. "Métodos y Técnicas de Investigación". Editorial UMSA, La Paz, 1993.
- ✓ BACH J. R. "Diccionario Enciclopédico de Administración, Economía y Contabilidad". Editorial Bach, México, 1983.
- ✓ BEDREGAL Iturri, Ramiro. "Tratado General sobre Seguridad Social", Universidad Central del Ecuador, Quito-Ecuador, 2000.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto. "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial" Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1994.
- ✓ LEY DE SEGURIDAD SOCIAL MILITAR. Decreto Ley N° 11901. La Paz – Bolivia, 1974.
- ✓ GARCÍA Duchén, Juan E. "Apuntes Generales para el Taller Dirigido de Tesis". Editorial García, La Paz, 1997.
- ✓ GÓMEZ Cejas, Guillermo. "Planeación y Organización de Empresas", Editorial Prentice y May, México, 1999.
- ✓ GÓMEZ Fulao, Juan C. y MAGDALENA, Fernando G. Sistemas Administrativos "Estructuras y Procesos". Editorial MACCHI, Buenos Aires - Argentina, 1999.
- ✓ GOODSTEIN, Leonard D., NOLAN, Timothy M. y PFEIFFER, William J. "Planeación Estratégica Aplicada". Mc. Graw Hill Interamericana S.A., Colombia, 1998.

ANEXOS

ANEXO 1



CORPORACIÓN DEL SEGURO SOCIAL MILITAR
"COSSMIL"

CUESTIONARIO PARA LOS USUARIOS

Señor Asegurado:

Rogamos a usted contestar cada una de las preguntas del presente cuestionario con información veraz y precisa. Este cuestionario no llevara más de 10 minutos y nos permitirá realizar el Análisis de los Servicios que presta la Corporación del Seguro Social Militar.

Agradecemos de antemano su colaboración.

1. De los servicios que le ofrece COSSMIL, ¿cuáles conoce?.

Gerencia Financiera	
Gerencia de Salud	
Gerencia de Vivienda	
Gerencia de Seguros	

2. ¿ Que tipo de servicios solicita usted generalmente? Especifique.

Gerencia Financiera	
Gerencia de Salud	
Gerencia de Vivienda	
Gerencia de Seguros	

3. ¿ Le proporcionan la información necesaria sobre los requisitos y lo que le ofrece el servicio?.

SI		
NO		Que sugiere:

4. Señale con que frecuencia requiere usted los servicios de esta Gerencia .

Diario	Semanal	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual

5. ¿Cómo califica usted la calidad de servicio que presta esta Gerencia?.

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Malta

6. ¿Con qué problemas se enfrentó al requerir este servicio?.

Demora en el servicio		
Excesiva burocracia		
Mala atención		
Falta de Personal		
Falencia en los procedimientos		
Falta de automatización de procesos		
Otros, especifique		

7. ¿Qué alternativa de solución propondría usted para solucionar este problema?

Gerencia Financiera	
Gerencia de Salud	
Gerencia de Vivienda	
Gerencia de Seguros	

8. El tiempo empleado para este servicio ofrecido por COSSMIL es:

Adecuado	
Tiempo regular	
Demasiado tiempo	

9. Usted cree que este servicio de COSSMIL se la creó pensando en:

El asegurado	
La Corporación	
Ninguno	

10. Los servicios que recibió de COSSMIL han logrado satisfacer sus expectativas de manera:

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

Gracias!!!!

CUESTIONARIO PARA LOS USUARIOS

PREGUNTA UNO: Pregunta abierta, el objetivo es de conocer la gerencia más solicita por el asegurado en relación con sus servicios que requiere generalmente.

PREGUNTA DOS: Pregunta abierta con el objetivo de identificar el o los servicios de la Gerencia y/o Gerencias, que anteriormente se identifico. Siendo una pregunta de control para la anterior pregunta.

PREGUNTA TRES: Pregunta cerrada simple y abierta con el objetivo de conocer si el asegurado tiene información a cerca de los requisitos y lo que le ofrece este servicio o servicios. Asimismo si no tuviera información nos ayudará con sugerencias para la oportuna, exacta y clara prestación de servicio. Todo esto nos ayuda a poder optimizar la eficacia delos servicios.

PREGUNTA CUATRO: Pregunta cerrada con respuestas múltiples, el objetivo es determinar la frecuencia con que requieren este servicio o servicios, por parte de los asegurados.

PREGUNTA CINCO: Pregunta cerrada con respuestas múltiples, el objetivo de esta pregunta es el de determinar la calificación de la calidad del servicio por el asegurado.

PREGUNTA SEIS: Pregunta Cerrada con respuestas múltiples y abierta con el objetivo de identificar algunos problemas y otros que el asegurado especificará todo esto para poder identificar los posibles reclamos que puedan ocurrir en la prestación del servicio o servicios.

PREGUNTA SIETE: Pregunta abierta por Gerencia, el objetivo relevar información a cerca de posibles soluciones que el asegurado quiere que se tome en cuenta, para la posterior satisfacción del asegurado.

PREGUNTA OCHO: Pregunta cerrada con respuesta múltiple, el objetivo determinar el tiempo que lleva el proceso del servicio, para que en lo posterior se pueda optimizar la eficacia del tiempo de este servicio.

PREGUNTA NUEVE: Pregunta cerrada con respuestas múltiples, con el objetivo de identificar que cree el asegurado en cuanto a la concepción del servicio. Nos ayudará a determinar que los servicios deben ser enmarcados hacia los asegurados, ya que ahí es donde se cumple la satisfacción del asegurado.

PREGUNTA DIEZ: Pregunta cerrada simple, el objetivo es determinar la calidad del servicio ya que sí la percepción o idea, colman las expectativas se logra la satisfacción y por ende la calidad del servicio.

ANEXO 2



CORPORACIÓN DEL SEGURO SOCIAL MILITAR
"COSSMIL"

ANÁLISIS DE PROCESOS

Señor Asegurado:

Rogamos a usted contestar cada una de las preguntas del presente cuestionario con información veraz y precisa. Para las preguntas que no sean aplicables a su caso, favor colocar N/C (No corresponde). Este cuestionario no llevara más de 10 minutos y nos permitirá realizar el Análisis de los Procesos de la Corporación del Seguro Social Militar.

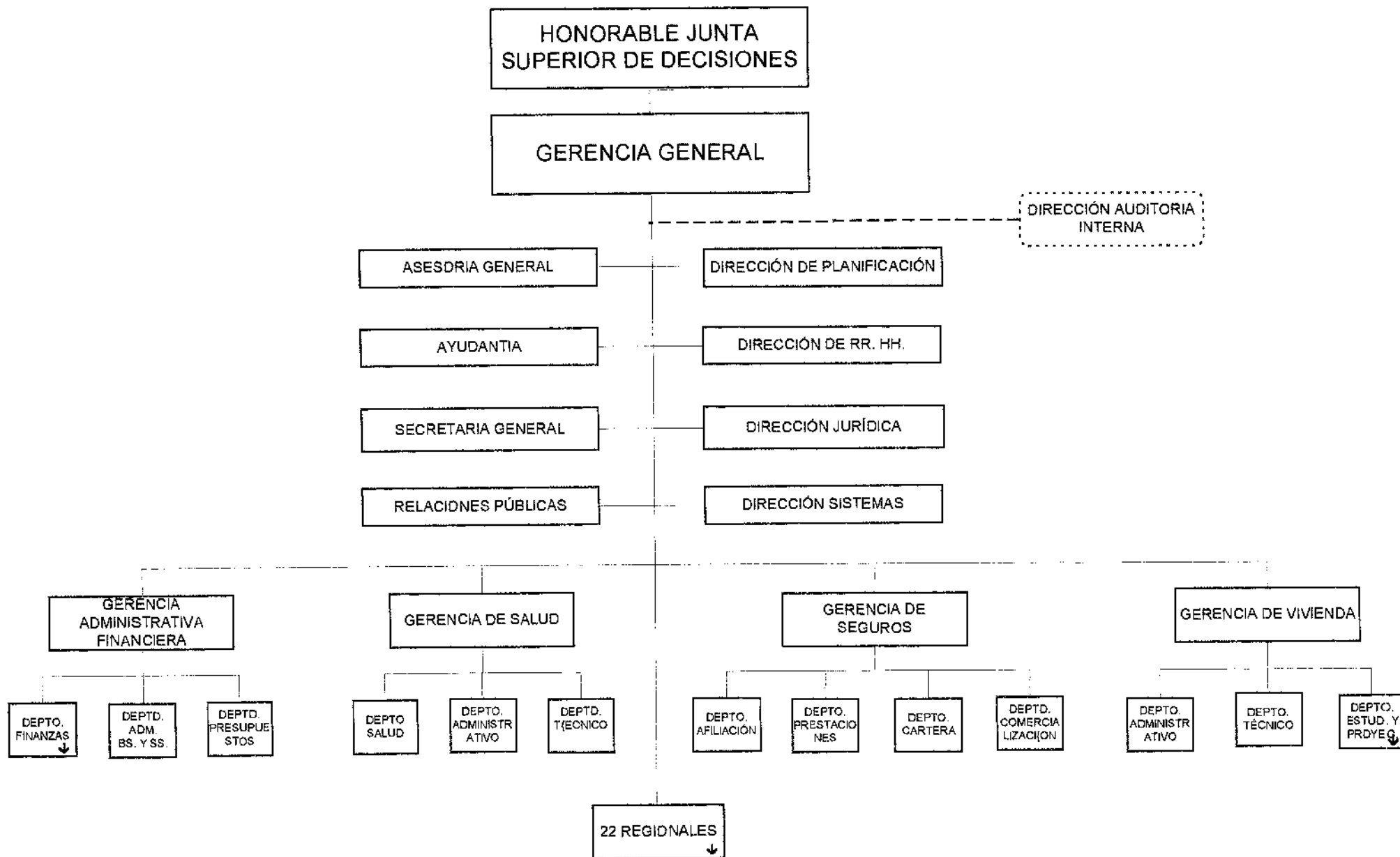
DEPARTAMENTO Y/O DIRECCIÓN:	PROCESO:
NOMBRE DEL CARGO:	
1. OBJETIVO DEL PROCESO:	
2. INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO: (Decretos, Resoluciones; Requisitos, Otros):	
3. DEPARTAMENTOS Y/O UNIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO INTERNAS. EXTERNAS:	
4. REGISTROS, FORMULARIOS O IMPRESOS QUE ACOMPAÑAN EL PROCESO: (Favor adjuntar).	
5. SALIDAS DEL PROCESO (PRODUCTO O SERVICIO)	

6. OPERACIONES SECUENCIAL QUE COMPONEN EL PROCESO:

N°	UNIDAD RESPONSABLE	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO	TIEMPO

ANEXO 3

CORPORACIÓN DEL SEGURO SOCIAL MILITAR
HOMOLOGADA EL 1° JUNIO 2000



ANEXO 4



**CORPORACIÓN DEL SEGURO SOCIAL MILITAR
"COSSMIL"**

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Señor Asegurado:

Rogamos a usted contestar cada una de las preguntas del presente cuestionario con información veraz y precisa. Para las preguntas que no sean aplicables a su caso, favor colocar N/C (no corresponde). Este cuestionario no llevará más de 10 minutos y nos permitirá realizar un reordenamiento de la Corporación del Seguro Social Militar, con la finalidad de mejorar las condiciones actuales.

Agradecemos de antemano su colaboración.

1. Nombre de la Unidad Organizacional:

--

2. Nombre del cargo:

--

3. Dependencia:

--

4. Nivel Jerárquico:

Político Normativo	
Decisión Ejecutiva	
Nivel de Apoyo	
Técnico Operativo	
Control	

5. Cargos bajo su Dependencia:

1.
2.
3.
4.

6. Indicar el objetivo general de su Unidad:

El objetivo es:

7. Razón de ser del Cargo:

--

8. Registrar los cargos internos y/o unidades organizacionales con los que se relaciona su Cargo o su Unidad:

RELACIONES INTRAINSTITUCIONALES	RELACIONES INTERINSTITUCIONALES
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

9. Que funciones generales desarrolla en este puesto de trabajo (Por orden de importancia):

1.
2.
3.
4.

10. registrar las disposiciones generales y particulares que el ocupante del Cargo estará obligado a cumplir:

1. Ley 1178	
2. Responsabilidad del funcionario público	
3. Reglamentación Interna de COSSMIL	
4. Otros. Especifique:	

11. Señale sí la estructura orgánica actual a permitido alcanzar el objetivo de Unidad

SI _____ NO _____

Por que.....

Gracias por su colaboración!!!!

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

PREGUNTA UNO: Pregunta abierta con el objetivo de conocer cual la denominación actual de la Unidad Organizacional.

PREGUNTA DOS: Pregunta abierta con el objetivo de conocer cual la denominación actual del Cargo.

PREGUNTA TRES: Pregunta abierta con el objetivo de conocer la dependencia de la Unidad Organizacional.

PREGUNTA CUATRO: Pregunta cerrada con respuestas múltiples que busca conocer en que nivel jerárquico se considera a la Unidad encuestada.

PREGUNTA CINCO: Pregunta abierta con el objetivo de conocer el número de Unidades o puestos con sus nombres respectivos sobre los que la unidad ejerce supervisión directa.

PREGUNTA SEIS: Pregunta abierta con el objetivo de identificar cual es el objetivo general de su unidad.

PREGUNTA SIETE: Pregunta abierta con el objetivo de conocer cual es la razón de ser del Cargo.

PREGUNTA OCHO: Pregunta abierta con el objetivo de identificar con que puesto y/o Unidades tiene relación el puesto encuestado.

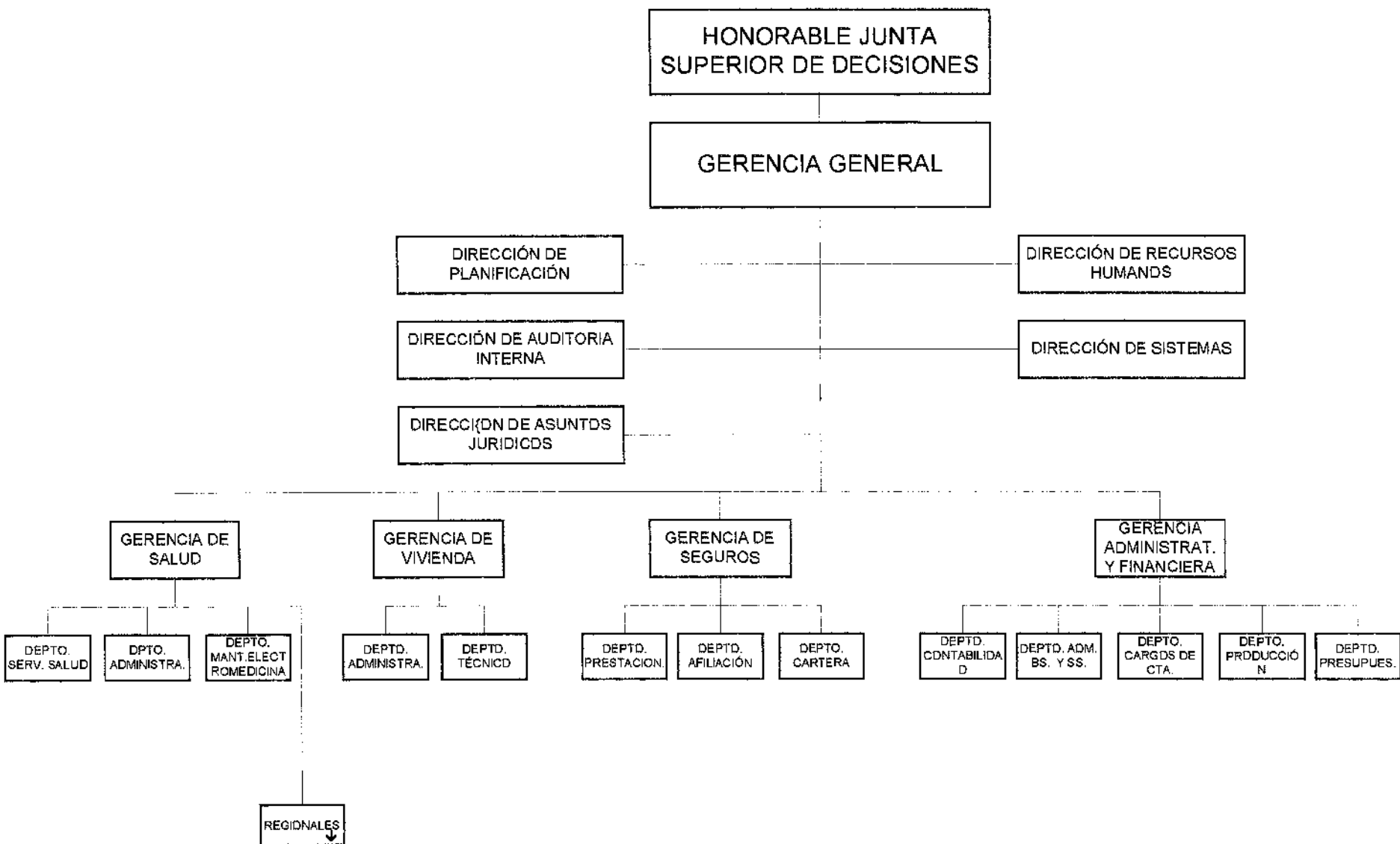
PREGUNTA NUEVE: Pregunta abierta con el objetivo de identificar cuales las funciones actuales que desarrolla actualmente el cargo.

PREGUNTA DIEZ: Pregunta abierta con el objetivo de conocer cuales las disposiciones legales que debe cumplir el ocupante al cargo.

PREGUNTA ONCE: Pregunta cerrada simple con el objetivo de poder determinar si la actual estructura organizacional permitió alcanzar su objetivo de unidad organizacional

ANEXO 5

CORPORACIÓN DEL SEGURO SOCIAL MILITAR
ESTRUCUTRA ACTUAL ENERO 10 DEL 2003



Fuente: DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN DE COSSMIL

ANEXO 6

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	PAGINA Nº 1 de 1
	CORPORACIÓN DEL SEGURO SOCIAL MILITAR	CODIGO 00000

NOMBRE DE LA UNIDAD		I. NIVEL JERARQUICO
II. NOMBRE DE LA UNIDAD INMEDIATA SUPERIOR		III. UNIDADES DEPENDIENTES
IV. OBJETIVO DE LA UNIDAD		
V. DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN PRINCIPAL		
VI. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES GENERALES		
VII. TIPO DE UNIDAD ORGANIZACIONAL		
VIII. RELACIONES E INSTANCIAS DE COORDINACIÓN DE LA UNIDAD		
INTERNAS:		
IX. RELACIONES INTERINSTITUCIONALES		
EXTERNAS:		

Fecha de Elaboración	Fecha de Aprobación	Fecha de Modificación
Marzo 2003	Septiembre 2003	

ANEXO 7



COSSMIL

MANUAL DE PROCESOS GENERALES

PAGINA
Nº 1 de 1

CORPORACIÓN DEL SEGURO SOCIAL MILITAR

CODIGO
00000

I. NOMBRE DEL PROCESO		II. UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCESO	
III. OBJETIVO DEL PROCESO			
IV. NOMBRE DE LAS OPERACIONES QUE COMPOEN EL PROCESO		V. UNIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO	
1. 2. 3. 4.		1. 2. 3. 4.	
VI. INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO		VII. REGISTROS, FORMULARIOS O IMPRESOS	
1. 2. 3. 4.		1. 2. 3. 4.	
VIII. SALIDAS QUE GENERA EL PROCESO			
1. 2. 3. 4.			

Fecha de Elaboración	Fecha de Aprobación	Fecha de Modificación
Marzo 2003	Septiembre 2003	

ANEXO 8

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PAGINA Nº 1 de 1
	CORPORACIÓN DEL SEGURO SOCIAL MILITAR	CODIGO 00000

I. NOMBRE DE LA OPERACIÓN AL QUE PERTENECE EL PROCEDIMIENTO:	
II. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	III. UNIDAD RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO:
IV. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:	

Nº	UNIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	FLUJOGRAMA
1					
2					
3					

• TIEMPO TOTAL ESTIMADO	Días, Horas, Minutos
--------------------------------	----------------------

*Instituciones Externas y/o Internas

Fecha de Elaboración	Fecha de Aprobación	Fecha de Modificación
Marzo 2003	Septiembre 2003	