

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



**MODALIDAD DE TITULACIÓN**

**TRABAJO DIRIGIDO**

**TEMA:**

**“APLICACIÓN DEL S.O.A EN EL ÁMBITO DEL MANUAL DE  
PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y DIAGRAMAS DE FLUJO  
DEL ÁREA MEDICA PARA EL HOSPITAL DEL SEGURO  
SOCIAL UNIVERSITARIO”**

**POSTULANTE: CASTELLÓN SANDY GLENDA SILVINA**

**TUTOR ACADÉMICO: LIC. CARLOS VIDAURRE OROZA**

**LA PAZ – BOLIVIA  
2007**

## AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento a la Universidad Mayor de "San Andrés", por la oportunidad que me brindó para cualificar mis conocimientos. Un reconocimiento al Lic. Carlos Vidaurre Oroza, tutor académico del presente Trabajo Dirigido.

Mi gratitud a la Consultora COSTED S.R.L. y al Seguro Social Universitario, por permitirme realizar la investigación y elaboración de documentos normativos que coadyuvarán el desarrollo de sus actividades.

Gracias a mis compañeros y amigos (as) que me colaboraron en el desarrollo del presente Trabajo.

## ***DEDICATORIA***

*Dedico el presente Trabajo Dirigido a Dios, que es la parte fundamental en la vida de todo ser humano. A mis queridos padres Rodolfo Castellón y Lourdes Sandy, que me han educado en la educación de valores, base necesaria para construir todos los aprendizajes. Así también a mis hermanos Claudia, Daniela, Rodrigo y Mijail.*

*Glenda Silvina Castellón Sandy*

## INDICE

### **CAPITULO I - GENERALIDADES**

1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES.....	2
1.2.1. SEGURO SOCIAL UNIVERSITARIO DE LA PAZ.....	2
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.4 JUSTIFICACIÓN .....	5
1.5 OBJETIVOS.....	6
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.6 ALCANCE.....	7
1.6.2 ALCANCE GEOGRÁFICO.....	7
1.6.3 ALCANCE INSTITUCIONAL.....	8
1.7 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	8
1.8 PLAN DE TRABAJO.....	8

### **CAPITULO II - MARCO CONCEPTUAL**

2.1 LA ADMINISTRACIÓN.....	9
2.2 ORGANIZACIÓN.....	9
2.2.1 PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN.....	9
2.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	9
2.2.3 ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	12
2.2.4 PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN.....	13
2.2.5. CRITERIOS DE ORGANIZACIÓN.....	13
2.2.5.1 AUTORIDAD.....	13
2.2.5.2 DEPARTAMENTALIZACIÓN.....	14
2.2.5.3 RESPONSABILIDAD.....	14
2.2.5.4 COORDINACIÓN.....	14
2.2.5.5 COMUNICACIÓN.....	14

2.2.6 TIPOS DE ORGANIZACIÓN.....	15
2.3 EL MANUAL COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.....	15
2.4 MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	15
2.5 IMPORTANCIA DE LOS MANUALES.....	16
2.6 TIPOS DE MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	17
2.6.1 POR SU CONTENIDO.....	17
2.6.2 POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA O ÁREA DE ACTIVIDAD.....	17
2.6.3 POR SU NATURALEZA O ÁREA DE APLICACIÓN.....	18
2.7 OBJETIVOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	18
2.8 PROCESO.....	19
2.9 PROCEDIMIENTO.....	19
2.10 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	20
2.11 ELABORACIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO.....	21
2.11.1 POR SU FORMATO SE CLASIFICAN EN .....	22
2.11.2 SÍMBOLOS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.....	23
2.11.3 SENTIDO DE CIRCULACIÓN.....	23
2.11.4 ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.....	24
2.12 TÉCNICA DE SIMPLIFICACIÓN DE OPERACIONES.....	24
2.13 INSTRUMENTOS METODOLOGICOS DE ANALISIS.....	25
2.13.1 TEORIA GENERAL DE SISTEMAS.....	25
2.13.1.1 CLASIFICACIÓN DE SISTEMAS.....	25
2.13.1.2 COMPONENTES DE UN SISTEMAS.....	26
2.13.1.3 PRINCIPIOS BÁSICOS DE UN SISTEMAS.....	28
2.13.1.4 LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA ABIERTO.....	29
2.14 DIAGNÓSTICO CAUSA – EFECTO.....	29
2.15 LA IMPORTANCIA DE LA INFORMÁTICA EN LA ADMINISTRACIÓN.....	29
2.15.1 SISTEMAS DE INFORMACIÓN INTEGRALES.....	30
2.15.1.1 SOFTWARE INFORMÁTICO.....	31

### **CAPITULO III – MARCO LEGAL**

3.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO.....	32
3.2 LEY 1178 (SAFCO).....	32
3.2.1 NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA S.O.A.....	34
3.2.1.1 COMPONENTES DE LAS NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	35
3.3 CÓDIGO DE SEGURIDAD SOCIAL.....	36
3.3.1 REGLAMENTO DEL CÓDIGO DE SEGURIDAD SOCIAL....	37
3.3.2 NORMAS COMPLEMENTARIAS DEL CÓDIGO DE SEGURIDAD SOCIAL.....	39
3.4 REGLAMENTO GENERAL DE HOSPITALES.....	40
3.5 ESTATUTO ÓRGANICO DEL SEGURO SOCIAL UNIVERSITARIO.....	43
3.5.1 NATURALEZA DEL SEGURO SOCIAL UNIVERSITARIO....	43
3.5.2 FINES Y CAMPO DE APLICACIÓN.....	44
3.5.3 PRESTACIONES.....	45
3.5.4 ORGANIZACIÓN DEL SEGURO SOCIAL UNIVERSITARIO.	45

### **CAPITULO IV – METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

4. 1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
4.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	47
4.2.1 MÉTODO.....	47
4.2.1.1 MÉTODOD DEDUCTIVO.....	48
4.2.1.2 MÉTODO INDUCTIVO.....	48
4.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	49
4.3.1 DESCRIPTIVO – EXPLICATIVO.....	49
4.4 FUENTES E INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INVESTIGACIÓN.....	50
4.4.1 FUENTES PRIMARIAS.....	50
4.4.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	51

4.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	52
4.5.1 INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	53
4.5.1.1 LA ENTREVISTA.....	53
4.5.1.2 ENCUESTAS.....	55
4.5.1.2.1 CUESTIONARIO.....	55
4.5.2. LA OBSERVACIÓN DE CAMPO.....	56
4.5.3 LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....	58
4.6. UNIVESRO O POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	58
4.6.1 CENSO.....	58

## **CAPITULO V – DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

5.1 ANTECEDENTES.....	60
5.2 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO.....	61
5.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	61
5.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	61
5.3 DESCRIPCIÓN DE SUJETO DE INVESTIGACIÓN.....	61
5.3.1 SEGURO SOCIAL UNIVERSITARIO DE LA PAZ.....	62
5.3.2 HOSPITAL DEL SEGURO SOCIAL UNIVERSITARIO.....	63
5.4 RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	63
5.4.1 OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	63
5.4.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	64
5.5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	65
5.5.1 ANÁLISIS RETROSPECTIVO.....	65
5.5.1.1 MISIÓN.....	65
5.5.1.2 VISIÓN.....	67
5.5.1.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	68
5.5.1.4 OBJETIVOS DE GESTIÓN.....	69
5.5.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	71
5.5.2 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL SEGURO SOCIAL UNIVERSITARIO.....	72
5.5.2.1 RESULTADOS DE LA TABULACIÓN	

DEL CUESTIONARIO.....	74
5.5.3 MATRIZ CAUSA – EFECTO.....	84
5.5.4 RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO.....	85

## **CAPITULO VI – PROPUESTA ORGANIZACIONAL**

6.1. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	87
6.1.1. OBJETIVO GENERAL.....	87
6.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	88
6.2. ANÁLISIS PROSPECTIVO.....	88
6.2.1. LINEAMIENTOS ORGANIZACIONALES PROPUESTOS PARA EL HOSPITAL DEL SEGURO SOCIAL UNIVERSITARIO...89	
6.2.2. REQUERIMIENTOS DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL HOSPITAL DEL S.S.U.....	90
6.2.3. MODIFICACIONES A LOS PROCEDIMIENTOS.....	90
6.3. ALCANCE DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS..	92
6.4. LISTA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS.....	92
6.5. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	95
6.5.1. CONTENIDO DEL DOCUMENTO.....	95
6.5.1.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS.....	96
6.5.1.1.1. PARTE DESCRIPTIVA DEL DOCUMENTO.....	96
6.5.1.1.2. CUERPO DEL DOCUMENTO.....	96
6.5.1.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	97
6.5.1.2.1. PARTE DESCRIPTIVA DEL DOCUMENTO.....	97
6.5.1.2.2. CUERPO DEL DOCUMENTO.....	98
6.5.1.3. DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO.....	98
6.5.1.3.1. DISEÑO.....	99
6.6. IMPLANTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	99
6.6.1. OBJETIVO DE LA IMPLANTACIÓN.....	99

6.6.2 MÉTODO DE LA IMPLANTACIÓN.....	100
6.6.3 ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN.....	100
6.6.4 PROCESO DE IMPLANTACIÓN.....	101
6.6.4.1 RECURSOS.....	102
6.6.4.2 RESPONSABLES DE LA IMPLANTACIÓN.....	102
6.6.4.3 PROGRAMAS DE DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN....	103
6.6.4.4 RECOMENDACIONES PARA LA IMPLANTACIÓN..	103

## **CAPITULO VII- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

7.1. CONCLUSIONES.....	104
7.2. RECOMENDACIONES.....	105

<b>ANEXOS.....</b>	<b>106</b>
<b>APENDICE.....</b>	<b>118</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>126</b>
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS.....</b>	<b>128</b>

## **RESUMEN DEL TRABAJO DIRIGIDO**

El presente Trabajo Dirigido “Aplicación del S.O.A., en el ámbito del Manual de procesos, procedimientos y diagramas de flujo del área médica, para el Hospital del Seguro Social Universitario de La Paz, institución que presta servicios médicos en salud hace 36 años, a su población asegurada.

En este contexto se ha elaborado el Manual de procedimientos del área médica como instrumento normativo, cuyo propósito es el de constituirse como una herramienta de apoyo técnico al interior del Hospital.

El formato metodológico, esta estructurado en siete capítulos. El primero esta destinado a los antecedentes preliminares que dan razón a la importancia temática. El segundo hace referencia a las bases teóricas que sustentan el nivel de consistencia teórica que se evidencia en el respaldo práctico de las observaciones realizadas en la institución. El tercero, comprende el marco Legal, que sustenta el ámbito jurídico en el que se ha desarrollado el trabajo. El cuarto, plantea la metodología de investigación que se ha aplicado durante la etapa de relevamiento, análisis y depuración de la información; el estudio y análisis de elementos organizacionales. El quinto plantea el diagnóstico organizacional, la sistematización del trabajo desarrollado y su respectiva interpretación analítica de las causas o los problemas identificados. El sexto contempla la propuesta organizacional planteada para mejorar los procesos y procedimientos a través de la sistematización de los mismos para optimizar el desarrollo de actividades, operaciones y funciones del área médica del Hospital del Seguro Social Universitario de La Paz. Finalmente en el séptimo capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones como resultado del presente trabajo.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES**

#### **1.1. INTRODUCCIÓN**

El Seguro Social Universitario (S.S.U.) de La Paz, es una institución dedicada a la prestación de servicios médicos, hace 34 años, su población asegurada esta conformada por trabajadores de la Universidad estatal y privada de la ciudad de La Paz, así también de otras instituciones.

Con el propósito de brindar una mejor atención y ampliar los servicios médicos con los que cuenta actualmente, se encamino la construcción de un moderno Hospital que cubra las necesidades y requerimientos de su población asegurada demandante, el mismo que se constituirá como un Hospital modelo, ya que contará con equipos de última tecnología.

En este contexto se ha elaborado el Manual de Procesos y Procedimientos del área médica, como instrumento elemental de organización, normalización, información y consulta permanente, en el que se consigna, en forma metódica información relevante, y la descripción de pasos y operaciones que se debe seguir en forma secuencial, para la realización y ejecución de las actividades y funciones, cuyo propósito es el de servir como herramientas, de apoyo técnico para el hospital, complementados a través de la representación de diagramas de flujo explicativos, y la descripción textual, aplicables en el área médica y área administrativa.

El “Manual de Procesos y Procedimientos“, es un recurso importante y de carácter formal que contiene información e instrucciones necesarias para dinamizar, normar, efectivizar las actividades, para el nuevo

Hospital del Seguro Social Universitario, en el que se identifica y describe de manera comprensible los procedimientos propuestos para dicho trabajo.

## **1.2. ANTECEDENTES**

Según el reglamento del Régimen estudiantil de la Universidad Boliviana, aprobado en el VIII Congreso Nacional de Universidades, que contempla en su capítulo VIII, art. 66 la modalidad de Trabajo Dirigido, como una modalidad de graduación a nivel Licenciatura, la misma que consiste en efectuar trabajos prácticos en instituciones públicas y/o privadas, evaluados y supervisados por un asesor o guía de la institución o empresa y la complementación de un Tutor académico, es que se ha desarrollado el presente trabajo.

En el marco de un convenio interinstitucional, se ha concretado la realización del presente trabajo de consultoría, traducido en la elaboración y diseño del Manual de Procesos y Procedimientos, para su aplicación el área médica y área administrativa, el cual facilitará y normará de forma específica el desempeño de las actividades a desarrollarse en el Hospital de Seguro Social Universitario de La Paz, con el fin de contribuir a la mejora continua en la prestación de servicios en salud.

### **1.2.1. SEGURO SOCIAL UNIVERSITARIO DE LA PAZ**

El Seguro Social Universitario de La Paz, fue creado mediante Decreto Supremo N° 09650 de 31 de marzo de 1971, es una institución de derecho público con personería jurídica y autonomía de gestión técnica-financiera y administrativa, que funciona en

favor de los trabajadores dependientes de las Universidades del departamento de La Paz y otras instituciones afiliadas.<sup>1</sup>

El Seguro Social Universitario como entidad gestora del seguro de salud a corto plazo, no solo tiende al fortalecimiento y desarrollo institucional, sino que su actuación futura está orientada a otorgar atención médica a mayor contingencia poblacional y especialmente al estamento estudiantil de las Universidades del departamento, como aspecto importante a mediano plazo.<sup>2</sup>

Las autoridades del Seguro Social Universitario de La Paz, con la finalidad de mejorar y ampliar los servicios en salud que brinda actualmente, han ejecutado la construcción e implementación de equipos de última tecnología, de un Hospital Modelo, el mismo consta de 19 plantas, con una capacidad de 60 camas instaladas. De esta manera pretende mejorar de forma permanente la prestación de servicios en salud que brinda a su población asegurada, en el marco de la eficiencia, eficacia, calidad y calidez. A continuación detallamos los lineamientos institucionales del Seguro Social Universitario de La Paz, tomados como referencia para el trabajo realizado.

## **MISIÓN**

La Misión del Seguro Social Universitario de La Paz:

“Es la prestación de los servicios de salud en los regímenes de Enfermedad, Maternidad y Riesgos profesionales a corto plazo, a su población asegurada y beneficiaria mediante servicios de:

---

<sup>1</sup> Estatuto Orgánico del S.S.U. La Paz, 1993, La Paz – Bolivia, Pág. 1.

<sup>2</sup> Memoria Gestión 2004, Seguro Social Universitario, La Paz-Bolivia, Pág. 1.

Medicina Preventiva, Curativa, Rehabilitadora y Promocional, para fines goza de los mismos derechos, prerrogativas, excepciones, franquicias y otros establecidos en el Código de Seguridad Social, y su reglamento y disposiciones legales conexas, sujetándose a las normas legales vigentes al momento de aplicarse estas prestaciones”<sup>3</sup>.

## **VISIÓN**

La Visión del Seguro Social Universitario de La Paz es:

“La Visión de la entidad es aceptar el desafío futuro de ser una institución aseguradora que conlleve la calidad, la eficiencia y la eficacia como premisa para una adecuada prestación de los servicios en salud, y la voluntad de innovación permanente de sus trabajadores para llegar a la excelencia, incrementando la cobertura de sus servicios a la mayor población en el marco de las disposiciones legales vigentes”<sup>4</sup>.

### **1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

**¿Se lograrán mejorar los servicios médicos y administrativos, a través de la implantación de procesos y procedimientos sistematizados propuestos en el Manual de Procesos y Procedimientos acordes a las necesidades y requerimientos del nuevo Hospital del Seguro Social Universitario de la ciudad de La Paz, aceptando el desafío de constituirse como un Hospital modelo de segundo nivel?**

---

<sup>3</sup> Plan Estratégico Institucional 2002 – 2006, Seguro Social Universitario, La Paz – Bolivia, Pág. 21.

<sup>4</sup> Plan Estratégico Institucional 2002 – 2006, Seguro Social Universitario, La Paz – Bolivia, Pág. 22.

El Hospital del Seguro Social Universitario, por ser de reciente creación carece de instrumentos de carácter normativo e informativo en donde se consignen las operaciones que deben seguirse para la realización de las actividades, tareas y funciones de la organización, situación que podría generar duplicidad de funciones, pérdida de tiempo, irresponsabilidad en el desarrollo de las tareas y funciones, desorganización, discrecionalidad e incumplimiento de objetivos.

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO**

El Sistema de Organización Administrativa correspondiente a la Ley 1178 (SAFCO), indica que toda institución deberá contar con instrumentos normativos, para el eficaz desempeño de las actividades y funciones de la misma.

La aplicación de instrumentos de organización, en una institución Pública o Privada, es considerado como un aspecto importante, ya que formalizan su estructura, guían su funcionamiento y definen su organización. El presente documento, servirá de consulta y aplicación de las actividades, procedimientos y funciones de acuerdo a los objetivos planteados por la institución; el mismo que detalla en forma secuencial los procesos y procedimientos mas relevantes del Hospital del Seguro Social Universitario de la ciudad de La Paz.

En el Plan Estratégico Institucional elaborado para la gestión 2002 – 2006 del Seguro Social Universitario de La Paz, se establece la construcción del Hospital de Seguro Social Universitario, orientado al fortalecimiento institucional, cuyo propósito es el de mejorar y ampliar los servicios en salud con los que actualmente cuenta, como respuesta a su población asegurada creciente. Para el logro de este objetivo es necesario el diseño y elaboración de instrumentos organizacionales normativos, que coadyuven al desarrollo de actividades y tareas.

En la actualidad el Seguro Social Universitario de La Paz, terceriza servicios en salud, tal es el caso de los servicios de hospitalización, servicios auxiliares, anatomía patológica, atención de especialidades médicas inexistentes en la institución, este aspecto se convierte en una debilidad para la organización ya que se generan gastos importantes.

La utilización del Manual de procesos y procedimientos del área médica, beneficiara en gran magnitud al desarrollo, simplificación y optimización de las actividades y procedimientos a desarrollarse en el nuevo Hospital. En este sentido normará y reglamentará las actividades, responsabilidades, y funciones del personal en general, optimizando el servicio a favor de los asegurados, beneficiarios y usuarios del Hospital.

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar y elaborar los Manuales Procesos y Procedimientos como instrumento normativo e informativo en el que se consignen en forma metódica y sistematizada, las operaciones que deben seguirse para la realización de las actividades y funciones del personal en el nuevo Hospital del Seguro Social Universitario.

### **1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

El objetivo general planteado para el Manual de Procesos y Procedimientos, es complementado con los siguientes objetivos específicos:

- Realizar el análisis de las operaciones que llevan a cabo las diferentes áreas del Seguro Social Universitario.

- Coadyuvar al desarrollo óptimo de las actividades y tareas de cada unidad.
- Establecer las actividades donde se debe implantar el sistema informático.
- Integrar los nuevos procesos y procedimientos en el correspondiente Manual.
- Desarrollar y presentar una propuesta de Manual de Procesos y Procedimientos para su aprobación.
- Recabar la información necesaria para el Manual de Procesos y Procedimientos del área médica.

## **1.6. ALCANCE DEL TRABAJO**

### **1.6.1. ALCANCE TEMÁTICO**

El diseño de instrumentos administrativos, como ser el Manual de Procesos y Procedimientos, esta comprendido como tema de estudio del ámbito de organización, elemento del proceso administrativo y de la asignatura de Sistemas Organizacionales, de la carrera de Administración de Empresas; donde se consideran todos aspectos referentes para el desarrollo del mismo.

### **1.6.2. ALCANCE GEOGRÁFICO**

El Sujeto de estudio del presente trabajo es el Hospital del Seguro Social Universitario de La Paz, ubicado en la Av. 6 de Agosto N° 2636 y calle Pinilla, zona Sopocachi.

### **1.6.3. ALCANCE INSTITUCIONAL**

El trabajo de elaboración del Manual comprende el desarrollo y propuesta de Procesos y Procedimientos sistematizados, de acuerdo a la Estructura Organizacional que fue desarrollada para el Hospital, su ámbito de aplicación serán las unidades y servicios médicos que comprenda el nuevo Hospital de Seguro Social Universitario de La Paz.

### **1.7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo del presente trabajo se aplicó el método Deductivo e Inductivo el cual nos permitió el estudio y análisis de la situación actual del Seguro Social Universitario de La Paz. El tipo de estudio que se utilizó fue el Descriptivo, a su vez se aplicaron fuentes e instrumentos de investigación como ser: la Investigación de campo, la Observación directa, Investigación documental, la Entrevista y Encuesta para lograr una mejor percepción de las operaciones, actividades y funciones que se realizan actualmente en el Seguro Social Universitario de La Paz. El capítulo 4, permitirá ampliar los conceptos mencionados anteriormente.

### **1.8. PLAN DE TRABAJO**

Se elaboró un cronograma de trabajo, en el cual se detallan las actividades realizadas para el desarrollo del presente Trabajo Dirigido (Ver Anexo N° 1).

## **CAPITULO II**

### **MARCO CONCEPTUAL**

#### **2.1. LA ADMINISTRACIÓN**

“La administración es la Ciencia de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación”.<sup>1</sup>

#### **2.2. ORGANIZACIÓN**

Proceso mediante el cual, partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas.<sup>2</sup>

##### **2.2.1. PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN**

El propósito de la organización es el de ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficacia organizacional.

##### **2.2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura formal de la organización o estructura de organización es el resultado de normas y prescripciones sobre la manera en que interrelacionan las unidades orgánicas y la manera en que se desarrollan las actividades.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Adalberto, “Introducción a la Teoría general de la Administración” cuarta edición, México, 1995, Pág. 8.

<sup>2</sup> FRANKLIN, Enrique Benjamín. “Organización de Empresas”, México 2002, Pág. 239.

<sup>3</sup> QUIROGA Leos, Gustavo, “Organización y Métodos en la Administración Pública”, cuarta impresión, Editorial Trillas, México, 1996, Pág. 161.

Es la disposición de las partes adecuada a los objetivos, que comprende el agrupamiento de las mismas y el análisis de las relaciones.

La *estructura formal* está determinada por el conjunto de posiciones oficiales que forman parte del sistema.

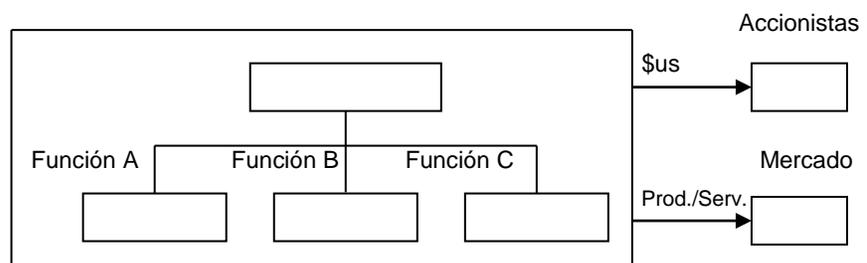
Explicitan la división de las tareas y las jerarquías de las diferentes posiciones.

La *estructura informal* se refiere a las relaciones no oficiales que suplementan y a veces reemplazan las prescriptas.<sup>4</sup>

Para una mejor comprensión de la estructura organizacional, Gilli hace referencia al análisis de las variables y sus interrelaciones, identificando tres niveles de análisis:<sup>5</sup>

- **El nivel Funcional**

Enfatiza las relaciones dentro de las organizaciones, representado con el organigrama puede asimilarse al esqueleto. Este diagrama generalmente se utiliza como respuesta a la pregunta "¿Qué tareas se realizan en la organización y quién las realiza?". Ayuda a entender en que parte de las organizaciones esta localizada la gente. Muestra poco cómo se ejecuta el trabajo en la organización.

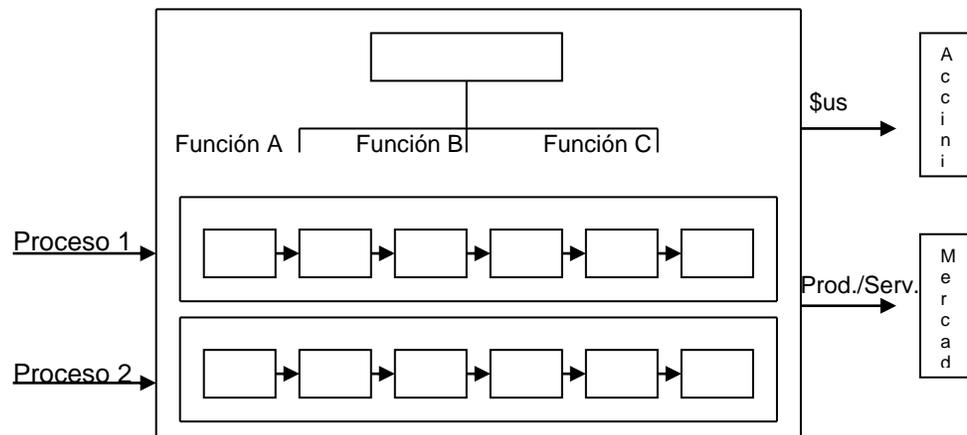


<sup>4</sup> GILLI Juan José, "Diseño y Efectividad Organizacional", Ediciones Macchi, Bs. Aires – Argentina, 2000, Pág. 16.

<sup>5</sup> Ídem, Pág. 25.

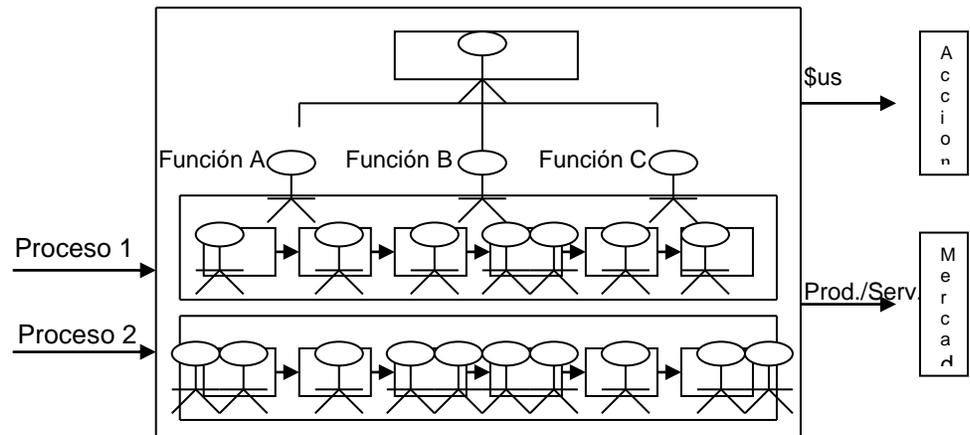
- **El nivel de los Procesos**

Una radiografía de la organización nos permitirá ver el esqueleto y los músculos (los procesos que atraviesan las funciones). Cuando el análisis va más allá de los límites funcionales establecidos en el organigrama, se puede comprender el flujo de trabajo (proceso de facturación, de diseño de nuevos productos, etc.). Debe asegurarse que los procesos satisfagan las necesidades de los clientes internos y externos. No se les debe conceder un fin en sí mismos, sino que, al igual que la estructura, deben estar al servicio de los fines organizacionales. El nivel de los detalles ahora requeridos es aquel necesario para contestar a la pregunta “¿Cómo se hace el trabajo aquí?”.



- **El nivel del Puesto**

Los procesos son llevados a cabo por individuos. Si aumentamos la lente sobre el esquema anterior, podemos observar las células del organismo, lo que le da vida. Esto nos lleva a estudiar los mecanismos de reclutamiento de personal, las responsabilidades de los cargos, recompensas y entrenamientos requeridos.



### 2.2.3. ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Los elementos constitutivos de la estructura organizacional están dados por elementos que constituyen los sistemas administrativos, a continuación se detallan los mismos:

#### a. Flujo del Trabajo

Es la base del sistema: lo que hay que hacer, es decir las acciones físicas necesarias para ejecutar los programas de actividades y así asegurar la concreción de los objetivos y las estrategias de la empresa.

#### b. Flujo de información

Sigue al flujo del trabajo, ya que para que la ejecución de una operación se concrete se requiere información y, a su vez, cada operación genera datos que capturados y sistematizados producirán nueva información. La información se constituye como el elemento administrativo por excelencia; sin ella resulta imposible la toma de decisiones, la coordinación entre niveles y áreas funcionales, el control del flujo de trabajo y del desempeño conjunto de la organización.

### **c. Recursos Humanos / Personas**

Para que el Flujo de trabajo e información sean posibles se requiere de un elemento esencial: las personas, ubicadas en diferentes niveles y con distintas funciones. Así por ejemplo, gerentes, jefes, empleados y especialistas intervendrán en cuestiones comerciales, productivas, financieras o contables y, además de la ejecución de esa tarea específica, dedicarán tiempo a capturar, procesar y transmitir información.

### **d. Tecnología**

Toda organización deberá contar con tecnología para procesar las tareas y la información, es decir un conjunto de instalaciones, maquinarias, herramientas, computadoras, medios de comunicación, etc.

## **2.2.4. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN**

- Principio de la Unidad de Objetivos. La estructura de una organización es eficaz si la parte del personal contribuye a los objetivos de la Empresa.
- Principio de la Eficiencia Organizacional. Una organización es eficiente si esta estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.<sup>6</sup>

## **2.2.5. CRITERIOS DE ORGANIZACIÓN**

### **2.2.5.1. Autoridad**

“La autoridad es un poder legal o legítimo investido del derecho de mandar o actuar. En una organización, así

---

<sup>6</sup> FRANKLIN, Enrique Benjamín. “Organización de Empresas”, México, 2002, Pág. 344.

como en la creación de normas para el desempeño de esas tareas”.<sup>7</sup>

#### **2.2.5.2. Departamentalización**

“La Departamentalización consiste en la subdivisión de tareas y la asignación de estas a grupos especializados de una organización, así como la creación de normas para el desempeño de esas tareas”.<sup>8</sup>

#### **2.2.5.3. Responsabilidad**

“Es la obligación de un empleado de llevar a cabo las tareas que se le han asignado. El empleado adquiere esta obligación por el hecho de aceptar un puesto o una asignación específica. Un administrador es responsable no sólo de la ejecución de ciertas tareas; sino también, de las acciones de sus subordinados”.<sup>9</sup>

#### **2.2.5.4. Coordinación**

“La Coordinación es el logro de los esfuerzos individuales y de grupo para alcanzar los objetivos propuestos”.<sup>10</sup>

#### **2.2.5.5. Comunicación**

“La Comunicación es una actividad administrativa que cumple dos propósitos principales”:

- a) Proporcionar información y comprensión necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas;

---

<sup>7</sup> KOONTZ, Harold, Weihrich, Heinz, “Administración Una Perspectiva Global”, décima edición, México, 1994, Pág. 13.

<sup>8</sup> HELLRIENGEL, Don, “Administración”, Thompson editores S.A., séptima edición, México, 1998, Pág. 350.

<sup>9</sup> ídem, Pág. 354.

<sup>10</sup> REYES, Agustín, Editorial Limusa, México, Pág. 31

- b) Proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.<sup>11</sup>

### **2.2.6. TIPOS DE ORGANIZACIÓN**

- Organización Formal
- Organización Informal

### **2.3. EL MANUAL COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo en esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas y por ello que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

### **2.4. MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Los manuales administrativos se consideran como instrumentos normativos que coadyuvan a la realización adecuada de las actividades y funciones que se desarrollan en una organización, sirven también como una herramienta de consulta e información permanente, de esta manera se persigue alcanzar los objetivos trazados por la organización, a través de su utilización e implementación; teniendo en cuenta la coordinación, comunicación y la interrelación entre las diferentes divisiones, servicios,

---

<sup>11</sup> CHIAVENATO, Idalberto, "introducción a la Teoría de la Administración", cuarta edición, México, 1995, Pág. 184

unidades, etc. de la organización. Citaremos algunos conceptos de que es un manual administrativo y que representa para la organización y su utilización:

- “Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.”<sup>12</sup>
- Un manual administrativo es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, funciones, políticas y/o procedimientos de una organización que se considera necesario para la mejor ejecución del trabajo.<sup>13</sup>
- Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistematizada, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: ordenar y uniformizar la conducta que se presenta entre cada grupo humano de la empresa.<sup>14</sup>

## **2.5. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES**

La necesidad de contar con manuales administrativos en las organizaciones es imperativa debido a la complejidad de sus estructuras,

---

<sup>12</sup> FRANKLIN, Enrique Benjamín. Organización de Empresas, Pág. 147

<sup>13</sup> QUIROGA Leos, Gustavo, “Organización y Métodos en la Administración Pública”, cuarta impresión, Editorial Trillas, México, 1996, Pág. 161.

<sup>14</sup> REYES Ponce Agustín, Administración de Empresas, Pág. 177.

volumen de operaciones, recursos que les asignen demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios, así como por la adopción de tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional.

Estas circunstancias hacen imprescindible el uso de instrumentos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que con ellos consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa eficiente.<sup>15</sup>

## **2.6. TIPOS DE MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Los manuales administrativos se pueden clasificar por su contenido, por su función específica o por su naturaleza o área de aplicación.

### **2.6.1. POR SU CONTENIDO**

Estos manuales pueden ser de:

- Historia de la organización
- De organización
- **Procedimientos**
- Políticas
- Contenido múltiple
- De puestos

### **2.6.2. POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA O ÁREA DE ACTIVIDAD**

Estos manuales pueden ser de:

- Ventas
- Operación
- Finanzas

---

<sup>15</sup> QUIROGA LEOS, Gustavo. "Organización y Métodos en la organización Pública", Ed. Trillas, México 1996, Pág. 161-162

- Personal
- Generales
- Otras funciones

### **2.6.3. POR SU NATURALEZA O ÁREA DE APLICACIÓN**

Estos manuales pueden ser de:

- Macro-administrativos o multi sectoriales
- Meso-administrativos o sectoriales.
- Micro-administrativos o institucionales.

### **2.7. OBJETIVOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Los manuales administrativos sirven para explicar las normas más generales con un lenguaje que puedan comprender los empleados de todos los niveles organizacionales; facilitar el adiestramiento y orientación del personal; coadyuvar a normalizar controles de los trámites de procedimientos y uniformizar actividades.

Los manuales administrativos permiten alcanzar los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la entidad.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de medidas de modernización administrativa.

- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, que facilite su incorporación a las distintas unidades.

## **2.8. PROCESO**

Conjunto ordenado de etapas y pasos con características de acción concatenada, dinámica y progresiva que concluye con la obtención de un resultado.<sup>16</sup>

Es el conjunto de operaciones secuenciales que deben ejecutarse para el alcance de los objetivos de la entidad.<sup>17</sup>

Desde un punto de vista macro, los procesos son las actividades claves que se requieren para manejar y/o dirigir una organización. Todo macro proceso o subproceso esta compuesto por un determinado numero de actividades las cuales tienen un lugar dentro de todos los procesos, son las acciones que se requieren para generar un determinado resultado, las actividades constituyen la parte mas importante de los diagramas de flujo. Cada una de estas consta de un determinado número de tareas que están a cargo de un individuo o un grupo.

## **2.9. PROCEDIMIENTO**

Conjunto o sucesión de pasos o actos secuenciales, ampliamente vinculados y cronológicamente dispuestos para precisar la forma de realizar algo, incluyendo el que, como y a quien corresponde el desarrollo de las tareas. Son un dispositivo que permite dirigir las aptitudes de las personas en el desempeño de sus labores, constituyendo una guía para la actuación al indicar la forma de ejecutar

---

<sup>16</sup> MARTÍNEZ Chávez Víctor Manuel. Teoría y práctica del diagnostico administrativo: Un enfoque de sistema, Ed. Trillas, México 1995, Pág. 207.

<sup>17</sup> Ministerio de Hacienda, Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, Dirección de organización, Normas y Procedimientos Administrativos, La Paz 1997,

las operaciones u ocasiones que se consideren necesarios para la obtención de un resultado final o intermedio.<sup>18</sup>

Es la secuencia de tareas específicas, para realizar una operación o parte de ella.<sup>19</sup>

## **2.10. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

Es un instrumento de información ordenada en forma metódica, el cual contiene información sobre la entidad u organización dando a conocer las operaciones que se realizan en esta, los cuales tienen un objetivo a seguir, su utilidad permitirá el buen funcionamiento interno de las unidades o dependencias, en relación de las tareas que se realicen, su ubicación, los requerimientos y a los responsables de su ejecución dentro la entidad.

Este manual comprende en forma ordenada secuencial y detallada los procedimientos que se efectúan en una entidad administrativa, los órganos que intervienen y los formatos que se deben utilizar para la realización de las funciones que se han asignado. El manual esta integrado por los procedimientos que se dan en el ámbito de acción de la unidad de referencia o en las que participe por la naturaleza de su competencia.<sup>20</sup>

### **2.10.1. Objetivos de los Manuales de Procedimientos.**

- Precisar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evolución de las actividades.

---

<sup>18</sup> CARRILLO Landeros Ramiro, Metodología y Administración, Ed. Trillas, México 1995, Pág. 178.

<sup>19</sup> Ministerio de Hacienda, Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, Dirección de organización, Normas y Procedimientos Administrativos, La Paz 1997,

<sup>20</sup> MARTÍNEZ Chávez Víctor Manuel. "Teoría y practica del Diagnóstico administrativo" Un enfoque de sistemas, Ed. Trillas, México, 1995, , Pág. 225

- Establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades.
- Tener en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se efectúan, los órganos que intervienen y los formatos que se van a utilizar para la realización de las actividades institucionales, agregadas en procedimientos.

### **2.11. ELABORACIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO**

Es la representación en forma grafica de la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento y/o recorrido de la formas o materiales. Muestran las unidades orgánicas (procedimiento general) o los puestos que interviene (procedimiento detallado) para cada operación descrita pueden indicar, además, el equipo e instrumentos que se utilicen en cada caso.<sup>21</sup>

Los diagramas de flujo utilizan generalmente símbolos que son de dos tipos:

#### **a. Símbolos abstractos**

Son perfiles de figuras geométricas a los que se les atribuye convencionalmente un significado. Se utiliza la simbología ASME (America Society of Mechanical Engineers) para representar flujos de materiales o personas y la simbología **ANSI** (American Nacional Estándar Institute) para representar flujos de información.

#### **b. Símbolos Figurativos**

Son dibujos que representan alguna operación que ejecuto una persona, una maquina, un material o un documento o dato.

---

<sup>21</sup> QUIROGA LEOS. Gustavo."Organización y Métodos en la organización Publica", Ed. Trillas, México 1996, Pág. 227.

Las recomendaciones para la utilización de los símbolos en los diagramas de flujo son:

1. No mezclar en un símbolo las líneas de entrada y salida en un mismo lado.
2. Los símbolos de decisión son los unidos que pueden tener más de dos líneas de salida.
3. No debe existir más de una línea de unión entre dos símbolos.
4. El contenido del símbolo “conector” puede ser numérico o alfabético, además se debe tener presente que los contenidos de los conectores de entrada y salida deben ser iguales.
5. El símbolo documento debe contener el nombre original de la forma o reporte en cuestión.
6. La redacción del contenido del símbolo de operación debe ser mediante frases breves y sencillas.
7. Las líneas de unión se deben representar mediante líneas rectas y en caso necesario utilizar ángulos rectos.
8. Los símbolos deben mantener uniformidad en su tamaño, salvo el caso de que se quiera resaltar situación especial.

**2.11.1. Por su formato se clasifican en:**

- a. Verticales
- b. Horizontales
- c. Panorámicos

### **2.11.2. Símbolos de los diagramas de Flujo**

Los símbolos se utilizan para especificar el inicio, procesos y de destino de la información tanto escrita como verbal debiendo cumplir con las siguientes normas para su elaboración.

1. Todas las líneas de unión serán rectas y en caso necesario, ángulos rectos.
2. No se debe mezclar en un mismo lado del símbolo utilizado líneas de entrada y salida, a menos que sea el símbolo de “decisión”.
3. La descripción de la actividad será mediante frases breves y sencillas, con verbos en tercera persona del tiempo presente del modo indicativo.
4. El símbolo “documento” debe contener el nombre original de la forma o reporte; el original del mismo se debe indicar con “O” y las copias con “1”, “2”, “3”, etc., en el extremo inferior derecho del símbolo.
5. La numeración de los símbolos “conector” y “conector de página”, deberá ser numéricos e iguales en la entrada y salida.

### **2.11.3. Sentido de circulación**

Además de los símbolos, se hacen uso de las líneas y flechas para dotar de sentido de dirección a los procedimientos. Por lo general se describen los procedimientos horizontales de izquierda a derecha y verticalmente de arriba hacia abajo.

#### **2.11.4. Áreas de responsabilidad**

En los diagramas de flujo también podemos indicar a los responsables de los procedimientos, al dividir los mismos en zonas o áreas de trabajo delineadas verticalmente.

### **2.12. TÉCNICA DE SIMPLIFICACIÓN DE OPERACIONES**

Para analizar la información que permita llevar a cabo un proceso de simplificación de operaciones se debe buscar las respuestas a las siguientes preguntas:<sup>22</sup>

#### ***¿Qué Trabajo se Hace?***

Se pretende determinar el propósito u objetivo de la naturaleza o tipo de labores que realizan en la unidad organiza y los resultados que se obtienen.

#### ***¿Quién lo hace?***

Se intenta definir que unidades orgánicas o personas intervienen en el procedimiento y además las aptitudes del personal para la realización de una tarea específica y la actitud que adopta en la realización de la misma.

#### ***¿Cómo se hace?***

Se busca determinar los medios con los que se cuenta para realizar la tarea. Que comprende los métodos, técnicas aplicadas y adoptadas a la dependencia y los equipos e instrumentos utilizados.

#### ***¿Cuándo se hace?***

Se determina el orden o secuencia en que se desarrollan las actividades de la unidad orgánica.

#### ***¿Por qué se Hace?***

Se busca la justificación de la existencia de este trabajo o de su procedimiento. Se pretende conocer los objetivos de las acciones que integran el trabajo o procedimiento.

---

<sup>22</sup> QUIROGA LEOS. Gustavo. "Organización y Métodos en la organización Publica, Pág. 239.

## **2.13. INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS DE ANÁLISIS**

Para la elaboración del diagnóstico, análisis e interpretación de la realidad compleja de la organización con respecto al que hacer actual y al cambio que se realiza con el transcurso de tiempo, se hace necesario utilizar herramientas metodológicas como la teoría general de sistemas.

### **2.13.1. TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS**

Con el transcurso del tiempo, la evolución del conocimiento general de la teoría general de sistemas, se plantea como una necesidad científica, considerando las condiciones en que se encuentran los avances tecnológicos y científicos, su aplicación en los problemas sociales. La cual es una herramienta metodológica para realizar una percepción e interpretación de la realidad actual.

El propósito de la teoría general de sistemas, se da en la hipótesis de que todo lo observable mantiene una estructura básica de elementos componentes e interactúan, interdependientes y entrelazados en una red de complejas relaciones e interacciones, con un desarrollo progresivo (calidad dinámica) hacia una transformación.

- **Sistema**

“Un sistema es un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes esta conjuntada a través de una ordenación lógica, que encadena sus actos a un fin común”<sup>23</sup>

#### **2.13.1.1. Clasificación de Sistemas**

- Sistema Abierto
- Sistema Cerrado

---

<sup>23</sup> POZO NAVARRO Fernando, “ Dirección por sistemas”, Pág. 17

### **2.13.1.2. Componentes de un sistema.**

Los componentes que conforman un sistema son: Entrada, Proceso, Salida, Retroalimentación y el entorno.

- **Entrada**

Son entrada (Inputs) como insumo que recibe el sistema para operar, procesándolos o transformándolos en productos de salida (Outputs). El insumo del sistema es todo aquello que el sistema importa de su mundo exterior y puede estar constituido por uno o más de los siguientes: información, energía y materiales.

- **Proceso**

Es el componente que transforma el estado original de los insumos hasta llegar al producto, es decir, es el elemento por el cual los insumos son utilizados en diferentes procesos para obtener un resultado, producto o servicios. El factor básico del procesador es la tecnología, lo que depende de la naturaleza del tipo o del tipo de sistema, en este sentido, el procesador también está constituido por procedimientos, instrumentos, métodos, técnicas etc.

- **Salida**

Es el resultado final de la operación o procesamiento de un sistema. A través del producto, el sistema exporta el resultado de sus operaciones hacia su medio ambiente, es el caso de las organizaciones que producen bienes o servicios y una diversidad de productos (información, lucros, basura etc.).

- **Retroalimentación (Feedback)**

Es la comunicación de retorno que tiene un sistema, que es proporcionada por la salida (producto) del sistema a su línea de entrada o insumo para alterarla de alguna manera. La retroalimentación sirve para comparar la manera como un sistema funciona en relación con el estándar establecido para su funcionamiento cuando ocurre alguna diferencia (desvió) entre ambos, también se encarga de regular la entrada (el insumo) para que la salida (el producto) se aproxima al patrón establecido.

- **Entorno**

Es el medio que envuelve externamente al sistema. El sistema recibe las entradas (inputs) del medio, las procesa y entrega un producto y se efectuó una salida (outputs), de forma que existe una relación entre el medio ambiente y el sistema existiendo una constante de interrelación e interdependencia. El sistema a su vez recibe influencia del medio ambiente a través de la entrada de insumos e influye sobre el ambiente de la salida.

**FIGURA N° 2.1**  
**COMPONENTES DE UN SISTEMA**



### 2.13.1.3. Principios básicos de un Sistema

Los principios que fundamentan la eficiencia y eficacia de los sistemas son los siguientes:<sup>24</sup>

- **Subsidiariedad**

Este principio establece que ningún sistema es complejo en si mismo, sino que es subsidiario de otros (de su medio) con los que se interactúa. Es decir que cada sistema es miembro de un supra - sistema y a la vez esta construido por otros subsistemas.

- **Interacción**

Este principio indica que los diferentes subsistemas de un sistema interactúan entre si, de forma tal que las acciones de una repercuten en el comportamiento de los otros ya su vez en los resultados finales de todo el sistema.

- **Determinismo**

Presupone que todo efecto, tiene una o varias causas identificables, principio importantísimo ya que una vez identificadas las causas, se toman las acciones correctivas necesarias para lograr el objetivo del sistema.

- **Equifinalidad**

Este principio establece que un sistema puede alcanzar en mismo objetivo, a partir de diferentes condiciones iniciales y por diversos métodos alternativos. Es decir que al diseñar un sistema debe estructurarse el mismo de manera que sea flexible en el uso de medios

---

<sup>24</sup> CENCAP. Centro nacional de capacitación, Teoría general de sistemas, Pág. 12

complementarios y sustitutos para el logro de los objetivos.

#### **2.13.1.4. La Organización como un Sistema abierto**

El sistema abierto es aquel que intercambia insumos: información, energía o material con su medio ambiente. El sistema abierto no solo está en constante interacción con su medio, sino que además sus componentes se encuentran en relaciones continuas de diversa índole.

Entre los sistemas abiertos tenemos a los sistemas sociales, los cuales tienen además la facultad de ajustarse o modificarse alguna de sus partes, a fin de adaptarse al medio ambiente en el que funcionan.

#### **2.14. DIAGNÓSTICO CAUSA – EFECTO**

El diagnóstico causa – efecto, es la modalidad más utilizada para la evaluación de las organizaciones, consiste en identificar los problemas (efectos) más significativos o relevantes de cada función principal o área funcional, identificar las causas que los generaron y proponer las soluciones que resuelvan dichas causas. Con el propósito de instrumentar esta modalidad de evaluación habitualmente se utiliza una matriz causa – efecto.<sup>25</sup>

#### **2.15. LA IMPORTANCIA DE LA INFORMÁTICA EN LA ADMINISTRACIÓN**

Actualmente nos encontramos en la era de la informática, la nueva tecnología permite mejorar y agilizar los procesos, acortar tiempos,

---

<sup>25</sup> JORDÁN Jimeno, Antonio, “Análisis de Requerimientos”, Ed. Universidad Mayor de San Andrés, La Paz – Bolivia, Abril 2001, Pág. 71.

mediante programas diseñados de acuerdo a las necesidades y requerimientos de las organizaciones.

La informatización de los sistemas administrativos, en general está asociada a:<sup>26</sup>

- Operaciones más rápidas y ejecutadas en forma simultánea.
- Eliminación de formularios y soportes físicos
- Mayor capacidad de archivo de información y mayor facilidad de acceso.
- Transmisión de datos entre distintos procesos y entre organizaciones y/o áreas funcionales.
- Información apropiada y oportuna para la toma de decisiones.
- Control automático de las actividades respecto de los estándares.
- Apoyo a la ejecución de la tarea de los empleados.
- Redistribución de la carga de trabajo.

#### **2.15.1. SISTEMAS DE INFORMACIÓN INTEGRALES**

También identificados con la sigla ERP (enterprise resource planning), permiten el procesamiento integral de todas las operaciones de la empresa posibilitando la conexión entre las distintas tareas funcionales y unificación de de la información en una única base de datos compartida. Este tipo de software no sólo propicia una redefinición de la forma de realizar y controlar las operaciones, sino que también impacta en la estructura organizativa, en los sistemas administrativos y, asimismo, en la cultura de las organizaciones.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> GILLI Juan José, "Diseño y Efectividad Organizacional", Ediciones Macchi, Bs. Aires – Argentina, 2000, Pág. 49.

<sup>27</sup> Ibidem, Pág. 51.

#### **2.15.1.1. SOFTWARE INFORMÁTICO**

Conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas para ejecutar ciertas tareas en una computadora.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta 2004. 1993-2003 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

---

---

## **CAPITULO III**

### **MARCO LEGAL**

#### **3.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO** Ley N° 2650 de 13 de Abril de 2004<sup>1</sup>

##### **Art. 158-**

- I. El Estado tiene la obligación de defender el capital humano protegiendo la salud de la población; asegurara la continuidad de sus medios de subsistencia y rehabilitación de las personas inutilizadas; propenderá asimismo al mejoramiento de las condiciones de vida del grupo familiar.
- II. Los regímenes de seguridad social se inspirarán en los principios de universalidad, solidaridad unidad de gestión, economía, oportunidad y eficacia, cubriendo las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos profesionales, invalidez, vejez, muerte, paro forzoso, asignaciones y vivienda de interés social.

#### **3.2. LEY 1178 (SAFCO) Sistema de Administración, Fiscalización y Control Gubernamental** <sup>2</sup>

**Art. 1º.** La presente ley regula los sistemas de administración y de control de los recursos del estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública con el objeto de:

- a) Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la presentación de servicios y los proyectos del sector público;
- b) Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no solo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que

---

<sup>1</sup> Ley N° 2650 "Constitución Política del Estado", Pág. 47, 48.

<sup>2</sup> Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental, Capítulo I, Pág. 5.

le fueron confiados, sino también de la forma y resultado de aplicación;

**Art. 2º.** Los sistemas que se regulan son:

**a)** Para programar y organizar las actividades:

- Programación de Operaciones.
- Organización Administrativa.
- Presupuesto.

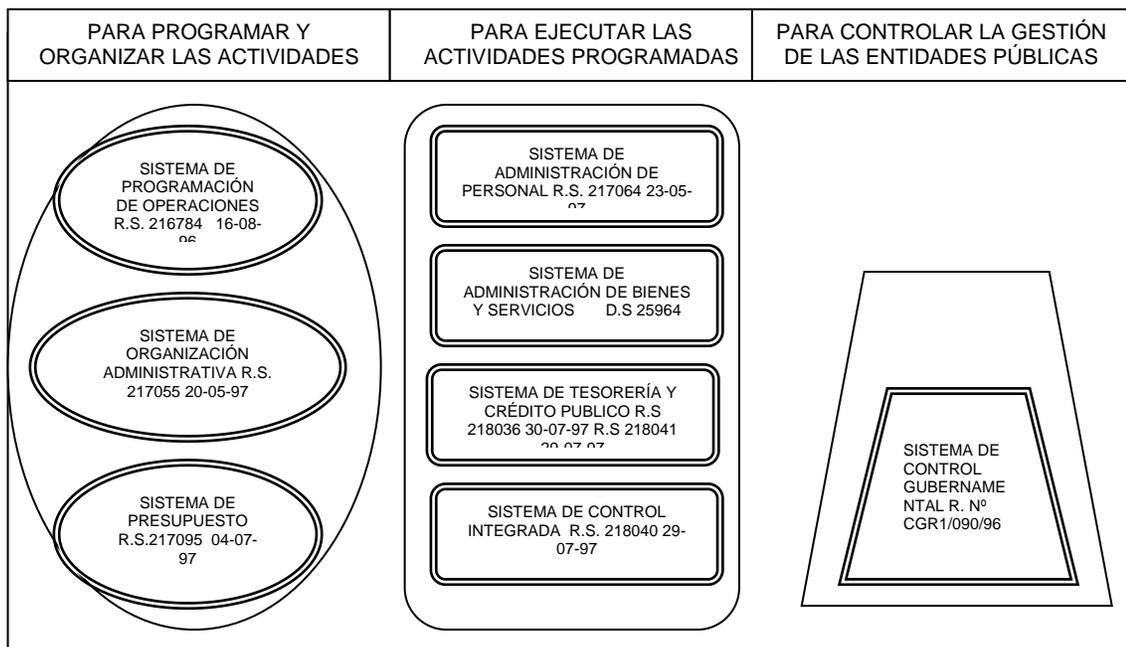
**b)** Para ejecutar las actividades programadas:

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

**c)** Para controlar la Gestión del Sector Público:

- Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior.

### SISTEMAS QUE REGULAN LA LEY 1178



Fuente: Curso de Gerencia Pública, Colegio de Economistas; introducción a la Ley 1178.

---

---

### **3.2.1. NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA S.O.A.**

#### **Art. 1 (Sistema de Organización Administrativa)**

El Sistema de Organización Administrativa es el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del Plan estratégico Institucional y del Programa Anual, regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.<sup>3</sup>

#### **Art. 2. (Objetivos del Sistema de Organización Administrativa)**

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

Los objetivos específicos son:

- Lograr la satisfacción de las necesidades de los usuarios de los servicios públicos.
- Evitar la duplicación y dispersión de funciones.
- Determinar la duplicación y dispersión de funciones.
- Determinar el ámbito de competencia y autoridad de las áreas y unidades organizacionales.
- Proporcionar a las entidades una estructura que optimice la comunicación, la coordinación y el logro de los objetivos.
- Simplificar y dinamizar su funcionamiento para lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia económica.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, Título I-2,3, Pág. 4.

<sup>4</sup> Idem

---

---

## **Art. 6 (Principios del Sistema de Organización Administrativa)**

Los principios en los que se sustentan las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa son:

### **a) Estructura 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 adecuara 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 de la entidad 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.<sup>5</sup>

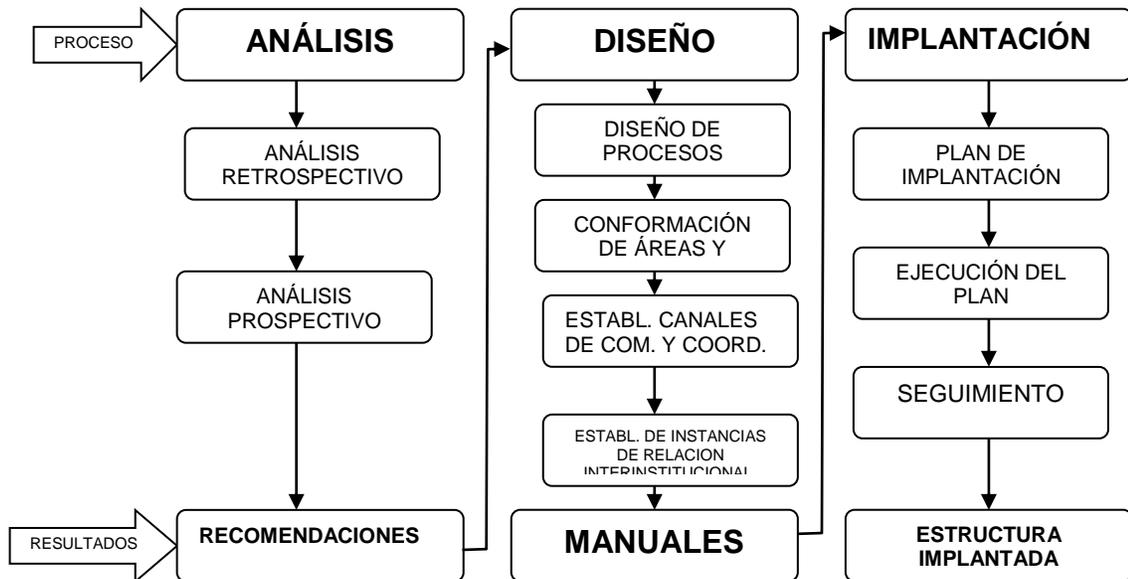
### **3.2.1.1. Componentes de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa:**

- Análisis Organizacional.
- Diseño organizacional.
- Implementación del diseño organizacional.

---

<sup>5</sup> Normas Básicas del Sistema de organización Administrativa, Título I-6,7, Pág. 5.

**CUADRO Nº 1**  
**COMPONENTES DEL S.O.A**



Fuente.- Cuadro Nº 1. Ministerio de Hacienda- Unidad de Normas Componentes del S.O.A.

### **3.3. CÓDIGO DE SEGURIDAD SOCIAL,** Ley de 14 de Diciembre de 1956

#### **Art. 1-**

El Código de Seguridad Social es un conjunto de normas que tiende a proteger la salud del capital humano del país, la continuidad de sus medios de subsistencia, la aplicación de medidas adecuadas para la rehabilitación de las personas inutilizadas y la concesión de los medios necesarios para el mejoramiento de las condiciones de vida del grupo familiar.<sup>6</sup>

#### **Art. 2-**

<sup>6</sup> Código de Seguridad Social, su Reglamento y Normas Complementarias, Pág. 2.

La aplicación de las normas de seguridad social, se efectuará mediante este Código constituido por el Seguro Social Obligatorio, las asignaciones familiares y sus disposiciones especiales que tienen carácter obligatorio para todas las personas e instituciones comprendidas en el campo de aplicación del presente Código.<sup>7</sup>

**Art. 3-**

El Seguro Social tiene por objeto proteger a los trabajadores y sus familiares en los siguientes casos:

- a) Enfermedad;
- b) Maternidad;
- c) Riesgos Profesionales;
- d) Invalidez;
- e) Vejez; y
- f) Muerte<sup>8</sup>

**Art. 4-**

Las asignaciones familiares comprenden:

- 1) El subsidio matrimonial;
- 2) El subsidio de natalidad;
- 3) El subsidio de lactancia;
- 4) El subsidio familiar; y
- 5) El subsidio de sepelio.<sup>9</sup>

**3.3.1. Reglamento del Código de Seguridad Social D.S. 05315  
de 30 de septiembre de 1959.**

---

<sup>7</sup> Código de Seguridad Social, su Reglamento y Normas Complementarias, Pág. 2

<sup>8</sup> Idem, Pág. 2

<sup>9</sup> Idem, Pág. 3

**Art. 1-**

La Seguridad Social tiene por objeto proteger la salud del capital humana del país, la continuidad de sus medios de subsistencia, la aplicación de medidas adecuadas para la rehabilitación de las personas inutilizadas y la concesión de los medios necesarios para el mejoramiento de las condiciones de vida del grupo familiar incluida la vivienda de interés social.

**Art. 2-**

La aplicación de las normas de Seguridad Social se efectuara de acuerdo al Código y a este reglamento que estatuyen los regímenes del Seguro Social Obligatorio, de las Asignaciones Familiares y de la Vivienda Popular, que tienen carácter obligatorio para todas las personas e instituciones comprendidas en su campo de aplicación.

**Art. 3-**

El Seguro Social Obligatorio tiene por objeto proteger a los asegurados en las contingencias que se indican y mediante las prestaciones siguientes:

- a) Prestaciones en especie a los trabajadores y sus familiares en casos de enfermedad, maternidad o accidentes no profesionales;
- b) Prestaciones en especie solamente a los trabajadores en casos de accidente de trabajo o enfermedad profesional;
- c) Prestaciones en dinero solamente a los trabajadores en casos de enfermedad, maternidad, accidentes no profesionales, riesgos profesionales, invalidez y vejez;
- d) Prestaciones en dinero a los derechos habientes de los trabajadores fallecidos por cualquier causa;

- e) Prestaciones para funerales en caso de muerte por cualquier causa de un trabajador y de su cónyuge o conviviente.<sup>10</sup>

**Art. 6-**

La gestión y aplicación de los regímenes a que se refiere el artículo 2-, se efectuará mediante las instituciones que se señalan en el libro quinto del presente Reglamento.<sup>11</sup>

**3.3.2. Normas Complementarias del Código de Seguridad Social D.S. 21637 del 25 de Junio de 1987.<sup>12</sup>**

**Art. 1-** En aplicación del artículo 3- de la Ley 924 de 15 de abril de 1987, que regula la administración de los regímenes del Sistema de seguridad Social, se establece los siguientes niveles operativos:

**CAJAS DE SALUD:** Responsables de la gestión administrativa. Promoción de la salud y el otorgamiento a las prestaciones en especie y en dinero del régimen de enfermedad, maternidad y riesgos profesionales a corto plazo.

**FONDOS DE PENSIONES:** Responsable de la gestión de y administración de las prestaciones básicas y complementarias del régimen de invalidez, vejez, muerte y riesgos profesionales a largo plazo.

**3.4. REGLAMENTO GENERAL DE HOSPITALES Decreto Supremo Nº 24237**

---

<sup>10</sup> Reglamento del Código de Seguridad Social, Pág. 1

<sup>11</sup> Idem, Pág. 2

<sup>12</sup> Normas Complementarias al C.D.S.S., Pág. 101

### **Art. 1- (OBJETO)**

El Reglamento General de Hospitales tiene como objetivo establecer normas, principios y reglas técnico-administrativas de carácter general sobre la organización y funcionamiento de los hospitales, para asegurar la eficiencia, eficacia y e l mejoramiento de la calidad de la atención médica.<sup>13</sup>

### **Art. 2- (ALCANCE)**

El Reglamento General de Hospitales, tendrá como ámbito de aplicación todo el Sistema Nacional de Salud. Dicho Sistema comprende el Sector Público, Seguridad Social a corto plazo, Privados con y sin fines de lucro y establecimientos de salud de la Iglesia.

### **Art. 3- (DEFINICIÓN DE HOSPITAL)**

Se entiende por Hospital todo establecimiento de salud involucrado en el artículo 2- del presente Reglamento, integrante de la red de servicios como instancia de referencia y contrareferencia de diferentes niveles de atención; abierto, cerrado o mixto, caracterizado por brindar atención ambulatoria y de internación las 24 horas del día, con disponibilidad permanente de servicios auxiliares de diagnóstico, con un mínimo de 10 camas; independientemente de sus nominación de hospital, clínica, instituto o sanatorio.

### **Art. 4- (NIVELES DE ATENCIÓN)**

Los niveles de atención hospitalarios establecidos en el sistema Público Descentralizado y Participativo de Salud – Decreto Supremo 24237 son:

- a) Segundo Nivel de Atención: Con capacidad de atención ambulatoria y de internación en las cuatro especialidades básicas:

---

<sup>13</sup> Reglamento General de Hospitales Pág. 11

pediatría, gineco – obstetricia, cirugía general y medicina interna. El establecimiento asociado a este nivel de atención es el Hospital Básico de Apoyo.

- b) Tercer Nivel de Atención: Con capacidad de atención ambulatoria de alta complejidad y de internación hospitalaria de especialidades y subespecialidades. El establecimiento asociado a este nivel de atención es el Hospital General de Apoyo (hospitales e Institutos Especializados).

#### **Art. 6- (OBJETIVO DEL HOSPITAL)**

El Hospital es parte integrante de la red de servicios, conformado por niveles de complejidad, cuyo objetivo consiste en proporcionar a la población asistencia médica sanitaria completa, oportuna, integrada, humanizada y de calidad, tanto curativa como preventiva y cuyos servicios externos y de gestión se proyecten hacia el ámbito comunitario y familiar. El Hospital es también un centro de capacitación y formación de personal médico-sanitario y de investigación biosocial.<sup>14</sup>

#### **Art. 9- (ORGANIZACIÓN)**

Cada Hospital se organiza bajo el marco de referencia dictado por el presente Reglamento, de acuerdo a las características propias del mismo y tomando en cuenta el nivel de complejidad de la atención, los recursos disponibles y el grado de especialización de la oferta de servicios. Se establecen los siguientes niveles de gestión administrativa en orden jerárquico, sobre cuya base deberá elaborarse el organigrama correspondiente:<sup>15</sup>

- a) De conducción técnica-normativa

##### 1. El Directorio del Hospital

---

<sup>14</sup> Ídem Pág. 12.

<sup>15</sup> Reglamento General de Hospitales Pág. 17.

## 2. La Dirección

### b) De apoyo técnico – administrativo y asesoramiento

1. La Administración
2. Comités de asesoramiento

### c) De nivel operativo

1. El Departamento
2. La División
3. El Servicio
4. La Unidad
5. La Sección

## **Art. 22- (MANUALES NORMATIVOS)**

I. Todo Hospital debe elaborar y regirse en su organización y funcionamiento por los siguientes documentos:

- a) Manual de Organización.
- b) Manual de Descripción de Cargos y Funciones.
- c) Reglamento Interno.
- d) *Manual de Normas y Procedimientos.***
- e) Manual de Flujos de Servicios.
- f) Manual de Evaluación Institucional.

II. Para los Hospitales Públicos, dichos documentos adquirirán vigencia legal luego de su aprobación por el Directorio Hospitalario.<sup>16</sup>

## **3.5. ESTATUTO ORGÁNICO DEL SEGURO SOCIAL UNIVERSITARIO**

---

<sup>16</sup> Idem. Pág. 28.

### **3.5.1. CAPITULO I**

#### **GENERALIDADES**

#### **NATURALEZA DEL SEGURO SOCIAL UNIVERSITARIO**

##### **Art. 1-**

El Seguro Social Universitario La Paz, creado mediante Decreto Supremo N° 09650 de 31 de marzo de 1971, es una Institución de derecho público con personería jurídica y autonomía de gestión técnica – financiera y administrativa, que funciona a favor de los trabajadores dependientes de las universidades del departamento de La Paz y otras instituciones afiliadas.

##### **Art. 2-**

El Seguro Social Universitario La Paz, en su desenvolvimiento técnico financiero y administrativo, se rige por los principios sustentados por el Código de Seguridad Social, su Reglamento y disposiciones conexas, funciona bajo la tuición de la Universidad Mayor de San Andrés y del Ministerio de Prevención Social y Salud Pública y el asesoramiento técnico y supervisión del Instituto Boliviano de Seguridad Social.

##### **Art. 3-**

El Seguro Social Universitario de La Paz, gozara de los mismos derechos, prerrogativas, excepciones, franquicias y otros establecidos a favor de las Cajas de Salud y Fondos de Pensiones, que señalan el Código de Seguridad Social, su Reglamentación y disposiciones legales conexas o las que lleguen a dictarse y promulgarse a favor de las entidades del Sistema de Seguridad Social.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Estatuto Orgánico del Seguro Social Universitario-La Paz, 1993, Pág. 1

### **3.5.2. CAPITULO II**

#### **FINES Y CAMPO DE APLICACIÓN**

##### **Art. 4-**

El Seguro Social Universitario de La Paz, tiene la finalidad de otorgar las prestaciones en especie y en dinero del Seguro de Salud así como las prestaciones a largo plazo de invalidez, vejez, muerte y riesgos profesionales tanto básicas como complementarias, sujetándose a las normas legales vigentes a momento de aplicarse estas prestaciones.

##### **Art. 5-**

Pertenecen al campo de aplicación del Seguro Social Universitario:

- a) El personal docente y administrativo en general de las universidades que funcionan en el Departamento de La Paz y otras que específicamente así lo desearan.
- b) El personal que trabaja en áreas de investigación, cualquiera sea la naturaleza de su tarea.
- c) Los profesionales en general que voluntariamente lo soliciten ya sea en grupo o individualmente.
- d) Los universitarios que se sujeten a las normas reglamentarias preparadas al efecto y aprobadas por el Directorio.
- e) Los trabajadores del Seguro Social Universitario de La Paz, de empresas descentralizadas creadas bajo convenios con las Universidades y otras instituciones que se afilien a este grupo voluntariamente.

- f) Otras personas o grupos de personas que voluntariamente lo soliciten y que cumplan las normas establecidas para el Seguro Social Obligatorio y Voluntario.<sup>18</sup>

### **3.5.3. TITULO II PRESTACIONES**

#### **Art. 8-**

El Seguro Social Universitario de La Paz, administra los siguientes regímenes:

- Seguro Social Básico Obligatorio.
- Seguro Social Complementario Facultativo Voluntario.
- Seguro Social Voluntario.<sup>19</sup>

### **3.5.4. TITULO IV ORGANIZACIÓN DEL S.S.U. LA PAZ**

**Art. 11-** La organización del Seguro Social Universitario La Paz comprende:

- Nivel de Dirección Superior: Directorio.
- Nivel de Decisión: Dirección Ejecutiva.
- Nivel Operativo: Gerencia Financiera y Gerencia de Salud.
- Nivel de Asesoría: Jurídico Legal, Auditoría Interna.
- Consejo y Comisiones: Consejo de Salud, Comisión de Prestaciones y Comisión de Prestamos.

Los órganos operativos mencionados en el presente artículo, estarán conformados por departamentos, divisiones y secciones según las necesidades de la Institución.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Estatuto Orgánico del Seguro Social Universitario-La Paz, 1993, Pág. 2

<sup>19</sup> Idem, Pág. 3

<sup>20</sup> Ibidem, Pág. 6

---

---

## **CAPITULO IV**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Se define a la metodología como la Ciencia del método, la misma que se halla relacionada al estudio de la teoría o método, que como camino busca las mejores alternativas o procesos para llegar a los objetivos y metas las cuales son necesarias en la aplicación directa e indirecta en el campo de la investigación.<sup>1</sup>

La metodología de la investigación es un proceso conformado por etapas interrelacionadas entre si de manera lógica y secuencial, la misma nos permitió realizar el análisis de la organización en este caso del Seguro Social Universitario, a través de la recolección y el análisis de datos, para llegar al propósito del presente estudio, que es la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos para el nuevo Hospital del S.S.U. de la ciudad de La Paz.

Para esto utilizaremos los métodos Deductivo e Inductivo.

#### **4.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

##### **4.2.1. MÉTODO**

Etimológicamente la palabra método proviene de dos términos griegos que son:

METHA = Fin

ODOS = Vía o camino

Es el camino hacia a un fin, el conjunto de procedimientos racionales para obtener un fin que nos proponemos; en otras

---

<sup>1</sup> YUGAR, Flores Ricardo "Métodos y Técnicas de investigación Camino a la Tesis", La Paz, Bolivia 1998  
Pág. 131.

palabras, el conjunto de técnicas particulares integradas para alcanzar un objetivo.<sup>2</sup>

#### **4.2.1.1. MÉTODO DEDUCTIVO**

“Es aquella manera de razonamiento que va de los hechos generales conocidos a los hechos y principios particulares y desconocidos. Hace un análisis que consiste en descomponer el todo en sus partes y estas en sus elementos constitutivos”.<sup>3</sup>

La aplicación de este método, consistió en el análisis de los lineamientos o componentes organizacionales (misión, visión, plan estratégico institucional, plan operativo anual y objetivos estratégicos), como aspectos de carácter general del Seguro Social Universitario de La Paz; con el fin de comprender y conocer el propósito de la institución, y enmarcar los procesos y procedimientos propuestos dentro de los lineamientos establecidos por el sistema de planificación institucional.

#### **4.2.1.2. MÉTODO INDUCTIVO**

Es una forma de razonamiento que va de los hechos concretos y particulares para llegar a establecer principios generales. Se hace una síntesis que consiste en ir de lo simple a lo compuesto; de las partes al todo.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> ARANDIA, Saravia Lexin “Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje UMSA”, La Paz Bolivia 1989 Pág. 113.

<sup>3</sup> ARANDIA, Saravia Lexin “Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje UMSA”, La Paz Bolivia 1989 Pág. 108.

<sup>4</sup> Idem, Pág. 107

Así también se realizó la identificación a detalle de los procedimientos que se realizan actualmente en las unidades del área administrativa y los servicios médicos del Seguro Social Universitario de La Paz, para que posteriormente se logre la concordancia e integración de los mismos en el documento administrativo correspondiente y su correlación respectiva con la misión, visión y objetivos.

#### 4.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

##### 4.3.1. DESCRIPTIVO EXPLICATIVO

Según Danhke, “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.<sup>5</sup>

“La investigación en el ámbito descriptivo sirve para analizar como es y como se manifiesta un problema y sus componentes, además describe la situación de las cosas y sus características en el presente, para después sugerir esquemas o modelos de cambio”<sup>6</sup>

“Pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian”<sup>7</sup>

La aplicación del **método Descriptivo** en el presente trabajo nos ha permitido, realizar una descripción general y análisis de los aspectos normativos de la institución, estructura organizacional y las características de los procesos y procedimientos que se llevan

---

<sup>5</sup>HERNÁNDEZ, Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio “Metodología de la Investigación”, Mc Graw Hill, tercera edición, México, DF., 2003, Pág. 117

<sup>6</sup> RODRÍGUEZ, Miguel “Teoría y Diseño de la Investigación Científica” Universidad Mayor de San Marcos, Lima Perú, 1986 Pág. 40

<sup>7</sup> HERNÁNDEZ, Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio “Metodología de la Investigación”, Mc Graw Hill, tercera edición, México, DF., 2003, Pág. 124

a cabo en el Policlínico del Seguro Social Universitario, Clínica del Sur, como base para la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos, para el nuevo Hospital del Seguro Social Universitario, a partir de una descripción, comparación y evaluación de los procedimientos que se desarrollan actualmente. Para complementar el análisis su utilizo el **método Explicativo**, el cual nos ha permitido interpretar las causas posibles de la situación en la que se encuentra el Seguro Social Universitario de La Paz.

#### **4.4. FUENTES E INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN**

Se refiere a la revisión literaria para consultar, obtener información bibliográfica, de donde se va ha recopilar y extraer la información necesaria y relevante para la elaboración del presente trabajo. Para la recolección de la información se utilizo las siguientes fuentes de información:

##### **4.4.1. FUENTES PRIMARIAS**

“Son aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir de donde se origina la información”.<sup>8</sup>

“Los datos primarios provienen de las fuentes originales, y se recopilan directamente en el campo específico”.<sup>9</sup>

Los datos primarios se pueden clasificar en tres grupos:<sup>10</sup>

##### **a. Personales**

---

<sup>8</sup> BERNAL Cesar Augusto, “Metodología de la investigación para Administración y Economía”, edición Nomos S.A., Colombia, 2000, Pág. 171.

<sup>9</sup> NAMAUFOROOSH Naghi, Mohammad, “Metodología de la Investigación”, Ed. Limusa S.A., México D.F., 8va. Impresión, 1995, Pág. 115

<sup>10</sup> Idem, Pág. 146.

- b. Impersonales
- c. Con característica mixta

Se utilizaron las siguientes fuentes primarias con el propósito de obtener información directa y/o de primera mano:

- Personal Jerárquico del Seguro Social Universitario,
- Personal Operativo del Seguro Social Universitario,
- Personal de Apoyo del Seguro Social Universitario,
- Procesos y Procedimientos actuales.

#### **4.4.2. FUENTES SECUNDARIAS**

“Son aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones, sino que los referencian”<sup>11</sup>

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizaron las siguientes fuentes secundarias:

- Manual de Procedimientos del Seguro Social Universitario de La Paz, elaborado por la consultora PRAGMA.
- Ley 1178 del Sistema Administrativo de Fiscalización y Control Gubernamental (SAFCO).
- Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa. Resolución Suprema N° 217055.
- Reglamento Hospitalario.
- Código de Seguridad Social, su Reglamento y Normas Complementarias.
- Manual de Procedimientos área Médica, Seguro Social Universitario de La Paz, Dr. Luís Montaña, La Paz-Bolivia

---

<sup>11</sup> BERNAL Cesar Augusto, “Metodología de la investigación para Administración y Economía”, edición Nomos S.A., Colombia, 2000, Pág. 172.

- Diccionario de Ciencias Médicas, Ed. El Ateneo, Novena edición, Buenos Aires-Argentina, 1992.
- Manual de Procedimientos, Personal de Enfermería, Caja Nacional de Salud, 1995.
- Manual de Organización y funciones de las policlínicas de la Caja Nacional de Salud, Dirección Servicios en Salud, Departamento Nacional de Servicios Ambulatorios y Comunitarios, La Paz-Bolivia, Septiembre 2003.
- Manual Básico de Actividades Intrahospitalarias, Colegio Médico Departamental de La Paz-Bolivia, Junio 2003.
- Manual de Procedimientos, Gobierno Municipal de La Paz, Hospital de Clínicas, La Paz, 2004.
- Manual de Enfermería, Prefectura del Departamento de La Paz, SEDES, 2003.
- Políticas y Estrategias de Desarrollo de los Recursos en Salud, SEDES, 2000.
- Memoria Primer Año de Gestión del Hospital Municipal Boliviano Holandés.
- Manual de Procedimientos de Enfermería, Ministerio de Salud y Previsión Social, Primera Edición.
- Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2004. © 1993-2003 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

#### **4.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

El estudio de la investigación se convierte en una necesidad por su carácter práctico y aplicable a problemas específicos de la realidad, pero

es preciso previamente tener una comprensión clara y completa de su fundamentación teórica.<sup>12</sup>

Las técnicas en una ciencia son los medios correctos de ejecutar las operaciones de interés de esta. El entrenamiento científico reside, en gran parte, en el dominio de estas técnicas.<sup>13</sup>

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron las siguientes técnicas de investigación para lograr la recopilación, clasificación y evaluación de la información, de esta manera lograr la elaboración del Manual de Procesos y procedimientos del nuevo Hospital del Seguro Social Universitario de La Paz.

#### **4.5.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

La investigación de campo para recopilar, acumular, registrar y tabular información, emplea varias técnicas de investigación, tales como; la observación directa, registro de datos, las fichas, los cuestionarios, las entrevistas, el muestreo y otras.

La aplicación de la investigación de campo en el presente trabajo, permitió la recolección y análisis de los datos obtenidos por parte del personal del área administrativa y médica de la institución, a través de los siguientes instrumentos:

##### **4.5.1.1. La Entrevista**

Conversación entre una persona (entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados), las entrevistas pueden ser: Estructuradas, Semi estructuradas y No estructuradas o Abiertas.

---

<sup>12</sup> ARANDIA, Saravia Lexin "Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje UMSA", La Paz Bolivia 1989 Pág. 116.

<sup>13</sup> ZORRILLA Santiago, "Metodología de la Investigación", Mc Graw Hill, 3ra. Edición, México, 1997, Pág. 31.

Entrevista Semi estructurada, Se basa en una guía de preguntas donde el investigador tiene la posibilidad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados.

En el presente trabajo se aplicó, la entrevista Semi Estructurada (Ver Anexo N° 2), dirigida al personal Médico y Administrativo de la institución, a través de la utilización de un cuestionario con preguntas orientadas a identificar los aspectos más relevantes de la institución y de las unidades del área médica y administrativas. En una primera instancia se visitaron las diferentes unidades y servicios del Seguro Social Universitario de La Paz, para obtener un esquema general de los procesos y procedimientos que se realizan actualmente. En base a la información recabada, se elaboraron borradores con los procesos y procedimientos que constan a cada unidad o servicio, los mismos que a su vez fueron validados en reuniones y visitas posteriores, con la participación del personal de la unidad o servicio, el mismo que fue, de gran utilidad, ya que nos permitió conocer la opinión de personal de cada persona, el área de aplicación de los procesos y procedimientos respecto a las actividades, operaciones y tareas que realiza en su puesto de trabajo.

A través de esta técnica de investigación se recopiló la siguiente información:

- Inventario de Procesos y Procedimientos.
- Descripción de los procedimientos paso a paso.

- Problemas y Sugerencias sobre el funcionamiento actual del Seguro Social Universitario de La Paz.

#### **4.5.1.2. Encuestas**

La técnica de la encuesta es denominada “demoscopia” y consiste en la captación conciente, planeada y registrada en cuestionarios, de los hechos, opiniones, juicios, motivaciones, situaciones, etc. a través de las respuestas obtenidas al realizar la encuesta.<sup>14</sup>

Para la realización de las encuestas se utilizo cuestionarios dirigidos al personal administrativo y médico del Seguro Social Universitario.

##### **4.5.1.2.1. Cuestionario**

“Este formato es aplicado en las técnicas de la encuesta y entrevista como la guía de entrevista; y esta conformado por un conjunto de preguntas coherentes, ordenadas y sistemáticas, interrelacionadas hacia un objetivo, que es recolectar información”.<sup>15</sup>

Para el presente trabajo se realizó un cuestionario dirigido al personal administrativo y médico del Seguro Social Universitario de La Paz, conformado por preguntas cerradas y abiertas, con el fin de identificar las funciones, actividades y tareas de cada unidad o servicio, analizar los aspectos

---

<sup>14</sup> ARANDIA, Saravia Lexin “Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje UMSA”, La Paz Bolivia 1989 Pág. 186.

<sup>15</sup> Idem, Pág. 190.

organizacionales y normativos de la institución, obtener la percepción individual sobre el desenvolvimiento actual de las actividades correspondientes a cada unidad o servicio del Seguro Social Universitario de La Paz., con relación a su ámbito de competencia. (Ver anexo N° 4).

Por medio del cuestionario se obtuvo información para evaluar los siguientes aspectos:

- Determinar el grado de conocimiento de la misión, visión del nuevo Hospital.
- Objetivos de la unidad o servicio.
- La existencia de manuales administrativos.
- Conocimientos sobre los procedimientos que realiza el personal del área administrativa y médica.
- Determinar el grado de conocimiento de paquetes computacionales, por parte del personal administrativo y médico.
- Conocimientos respecto a la sistematización de procesos y procedimientos que se vayan a dar en el nuevo Hospital.

#### **4.5.2. LA OBSERVACIÓN DIRECTA O DE CAMPO**

Se trata de una técnica de recolección de datos, denominada también observación cualitativa, **directa** u observación participante. Cuyo propósito es:<sup>16</sup>

- *Explorar*, ambientes, contextos.

---

<sup>16</sup> HERNÁNDEZ, Sampieri, "Metodología de la Investigación", Pág. 458

- *Describir*, comunidades contextos o ambientes y las actividades que desarrollan estos.
- *Comprender*, procesos interrelaciones entre personas y sus situaciones o circunstancias
- *Identificar*, problemas y
- *Generar*, hipótesis para futuros estudios.

La Observación de Campo implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un rol activo, así como una reflexión permanente, y estar pendiente de los detalles, de los sucesos, los eventos y las interacciones.<sup>17</sup>

La utilización de esta técnica nos permitió conocer el lugar donde se desarrollan las actividades, a través de la acción de observar directamente los hechos, acciones que desarrolla cada una de las unidades y servicios del Seguro Social Universitario, con relación a los procesos y procedimientos que realiza el personal administrativo y médico dentro de un hospital. Posteriormente se analizaron y se hizo el procesamiento de la información, para obtener un documento con procedimientos médicos y administrativos propuestos para el nuevo Hospital del Seguro Social Universitario.

La observación de campo permitió determinar los siguientes aspectos:

- Existencia y situación de procedimientos.
- Desarrollo del personal.
- Tiempos de Operación.
- Estructura organizacional real.

---

<sup>17</sup> Íbidem Pág. 458.

### **4.5.3. LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

Permite obtener conocimientos a partir del análisis de datos que ya han sido recolectados o analizados en otras investigaciones y que se extraen de distintas fuentes de consulta.<sup>18</sup>

La consulta de los distintos documentos concernientes al presente trabajo contemplo las siguientes fuentes de información: Manuales, Códigos, Reglamentos, Normas médicas y administrativas. Los cuales se utilizaron para realizar un análisis de diagnostico.

Los documentos revisados permitieron la obtención de la siguiente información:

- Misión, Visión, Objetivos estratégicos, Objetivos de gestión.
- Estructura Organizacional propuesta por PRAGMA.

### **4.6. UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO**

Se refiere al conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.<sup>19</sup>

El Universo compone el total del grupo de personas a ser investigadas; para el desarrollo del presente trabajo se hizo un censo, donde considero al total del personal del Seguro Social Universitario, debido a la limitada cantidad de funcionarios y la naturaleza de algunas unidades que contaban con un solo funcionario.

#### **4.6.1. CENSO**

Padrón o lista de la población o riqueza de una nación o pueblo.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> MEJILLA Ibáñez Raúl, "Metodología de la Investigación", 2da. Edición, La Paz – Bolivia, 2001, Pág. 52.

<sup>19</sup> HERNÁNDEZ, Sampieri, "Metodología de la Investigación", Pág. 304.

<sup>20</sup> Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2004. © 1993-2003 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

En este sentido, se presenta a continuación el detalle de la cantidad de funcionarios que actualmente desempeñan funciones en el área médica y administrativa del Seguro Social Universitario de La Paz.

**CUADRO Nº 2**

<b>PERSONAL DEL S.S.U. DE LA PAZ</b>	<b>Nº DE PUESTOS</b>
Gerencia General	7
Gerencia Administrativa Financiera	16
Gerencia de Salud	80
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>

Fuente: Seguro Social Universitario.

## **CAPITULO V**

### **DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL**

#### **5.1. ANTECEDENTES**

Las organizaciones precisan permanentemente de un diagnóstico u análisis, ya sea Integral, Funcional o Situacional, de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la misma, para poder determinar acciones y lineamientos que permitan mejorar, cambiar y/o transformar la situación de la misma. Por otra parte, dicho análisis posibilita conocer las condiciones en la cuales se desenvuelve la vida de la organización, a partir de las tareas fundamentales que desarrolla, de manera tal que se tenga un panorama real y objetivo de la situación de las actividades que son la razón de ser de la organización.

En los últimos años, el Seguro Social Universitario de La Paz (S.S.U.), ha encauzado la construcción de un moderno hospital de 19 pisos, con una capacidad física de 60 camas instaladas, con el propósito de ampliar la cobertura de servicios médicos, existentes en diferentes especialidades médicas, ambulatorias. En este sentido la institución podrá, con la ampliación del servicio hospitalario, obtener mayores ingresos y tener mayor cobertura de atención por la ampliación de su universo de usuarios, que también pueden ser externos y no necesariamente afiliados, lo que posibilitará la venta de servicios, bajo políticas específicas que deben ser definidas por el nivel superior de dirección del S.S.U.

El diagnostico realizado al interior del S.S.U., ha permitido identificar problemas (causas) que afectaban la realización de las actividades, operaciones y tareas; para posibilitar el mismo se aplicaron técnicas e instrumentos metodológicos como ser: la entrevista, observación de

campo y posteriormente el cuestionario, los mismos han posibilitado obtener posibles soluciones (efectos).

## **5.2. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO**

### **5.2.1. OBJETIVO GENERAL**

- Realizar un análisis integral del S.S.U., para establecer la situación vigente de forma, que permita plantear lineamientos y directrices de diseño y elaboración del manual de procesos y procedimientos, para mejorar la eficiencia de las actividades operativas y administrativas, respondiendo a las necesidades y requerimientos de la población asegurada.

### **5.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer y analizar la situación actual organizacional del S.S.U., en función a la estructuración de su órgano operativo que será el hospital.
- Realizar un relevamiento y análisis de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en el S.S.U., de forma que sirvan de base para proponer procedimientos elaborados de manera coordinada con el personal médico y administrativo, para determinar los requerimientos operativos para computarizar operaciones específicas, con el propósito de efectuar mejoras en la prestación de servicios médicos y administrativos.

## **5.3. DESCRIPCIÓN DEL SUJETO DE INVESTIGACIÓN**

El Sujeto de estudio del presente trabajo es el Seguro Social Universitario (S.S.U.), de la ciudad de La Paz.

### **5.3.1. SEGURO SOCIAL UNIVERSITARIO DE LA PAZ**

El Seguro Social Universitario de La Paz es una institución autónoma dependiente de la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), que brinda atención médica hace 35 años. Los servicios de atención

médica que brinda son: medicina ambulatoria (medicina preventiva, curativa, rehabilitadora y promocional) y de hospitalización, este último se realizaba a través de la compra del servicio, el mismo que se desarrollaba en las instalaciones de la clínica del Sur y en otros Laboratorios especializados. Actualmente el Seguro Social Universitario de La Paz, presta atención médica en los siguientes servicios: Medicina Preventiva, Medicina Curativa, Medicina Rehabilitadora y Promocional, Medicina General y Especializada, Pediatría, Ginecología Obstetricia, Cardiología, Traumatología, Otorrinolaringología, Odontología, Cirugía, Urología, Geriatria, Neurología, Oftalmología, Dermatología y otras especialidades médicas con las que no cuenta la institución, se efectuaba la compra de Servicios médicos, como ser: Laboratorios especializados, consultorios médicos, por citar los más importantes. Los mismos se realizaban de acuerdo al diagnostico emitido a paciente, y en relación a las necesidades que presentaba el mismo.

Su población asegurada esta conformada por el personal activo y pasivo de la Universidad Mayor de San Andrés, Universidad Católica Boliviana, Universidad Nacional Siglo XX, Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana, Aldeas SOS, otras instituciones y asegurados voluntarios.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Memoria del S.S.U., Gestión 2004, Pág. 8

### **5.3.2. HOSPITAL DEL SEGURO SOCIAL UNIVERSITARIO**

A finalizar la gestión 2002, se inicia la construcción del Hospital del Seguro Social Universitario de la ciudad de La Paz, ubicado en la Av. 6 de Agosto N° 2636, en la zona de Sopocachi, con el propósito de ampliar y mejorar los servicios en salud, que presta a su población asegurada.

Para complementar este aspecto en el hospital es imprescindible, para su óptimo funcionamiento, el contar con instrumentos administrativos, como ser el Manual de procesos y procedimientos elaborado para el área médica, que permita normar y coadyuve en el desarrollo de operaciones, actividades y tareas; el mismo que se traduce en el presente Trabajo Dirigido, de esta manera se pretende optimizar los servicios en salud que brinda el Hospital, a través de la computarización de operaciones específicas. Posteriormente los mismos se presentaron a una comisión encargada de la revisión y aprobación, para su implantación en el Hospital una vez que inicie sus actividades.

### **5.4. RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN**

Se realizó el relevamiento de la información del Seguro Social Universitario de La Paz, en las Unidades administrativas y de Servicios médicos consignados en su estructura orgánica, con el fin de conocer la manera de la ejecución de funciones y procedimientos en la organización.

#### **5.4.1. OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La información se obtuvo a través de la aplicación de técnicas e instrumentos metodológicos como ser: Investigación documental, Observación directa, en este caso el desarrollo de actividades y

tareas, Entrevistas Semi-estructuradas, Cuestionarios, dirigidas al personal de las diferentes unidades del área médica y administrativa del Seguro Social Universitario de La Paz.

Por otra parte se ha revisado la documentación con la que contaba el S.S.U., como ser el Manual de Procedimientos elaborado por la consultora PRAGMA, Manual de Procedimientos Intrahospitalarios del Colegio Médico, Manual de Normas y Procedimiento de funcionamiento para el personal del S.S.U., elaborado por el Gerente de Salud, respecto a las funciones y procedimientos que se desarrollaban, dichos trabajos son muy generales y solo proporcionaron información referencial, ya que el trabajo efectuado se basó en visitas y entrevistas a la gran mayoría de los involucrados.

Para complementar la revisión documental se analizaron documentos referentes a Procesos y Procedimientos pertenecientes a la Organización Mundial de la Salud. Ministerio de Salud, y de Hospitales de segundo y tercer nivel, con la finalidad de conocer el desarrollo de actividades, como base para la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos.

#### **5.4.2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Para realizar el análisis de la información se procedió a la clasificación y selección de la información recolectada, posteriormente se efectuó la depuración, organización y correlación de la misma, en una primera etapa, la cual nos permitió conocer, observar el desenvolvimiento de las diferentes actividades que se desarrollaron al interior del Policlínico y de la Clínica del Sur respectivamente.

Posteriormente se hizo el análisis de la información obtenida por medio de la observación directa, entrevistas y cuestionarios realizados al personal médico y administrativo del S.S.U., la misma nos ha permitido identificar los problemas existentes que afectan al desenvolvimiento y desarrollo de las actividades.

## **5.5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

El diagnóstico de la organización, se ha efectuado de acuerdo a lo establecido en la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa (S.O.A.) de la Ley

1178. En el anexo N° 3, donde se detallan los elementos organizacionales ha ser analizados.

### **5.5.1. ANÁLISIS RETROSPECTIVO**

El análisis retrospectivo nos ha permitido el estudio de los lineamientos institucionales del Seguro Social Universitario de La Paz., los que se analizan a continuación:

### **ANÁLISIS DE LOS LINEAMIENTOS INSTITUCIONALES DEL SEGURO SOCIAL UNIVERSITARIO DE LA PAZ**

#### **5.5.1.1. MISIÓN**

“La Misión del Seguro Social Universitario de La Paz, es la prestación de servicios de salud en los regímenes de Enfermedad, Maternidad y Riesgos profesionales a corto plazo, a su población asegurada y beneficiaria mediante servicios de: Medicina Preventiva, Curativa, Rehabilitadora y Promocional, para estos fines goza de los mismos derechos, prerrogativas, excepciones, franquicias y otros, establecidos en el Código de Seguridad Social, su

reglamento y disposiciones legales conexas, sujetándose a las normas legales vigentes al momento de aplicarse estas prestaciones.”<sup>2</sup>

Del análisis de la misión podemos señalar que la misma, cumple con los “componentes básicos de una misión”<sup>3</sup>:

1. ¿A QUIEN SATISFACE?: En la misión se identifica al grupo de personas a quienes presta servicios en este caso: población asegurada y beneficiaria.
2. ¿QUE SATISFACE?: Las necesidades y demandas respecto a servicios en salud: servicios de salud en los regímenes de Enfermedad, Maternidad y Riesgos profesionales a corto plazo.
3. ¿COMO SE SATISFACEN LAS NECESIDADES DEL CLIENTE?: Mediante servicios de: Medicina Preventiva, Curativa, Rehabilitadora y Promocional.

Un aspecto importante que no se ha tomado en cuenta para la formulación de la misión del Hospital del S.S.U., son las habilidades distintivas en relación al servicio que ofrece actualmente la institución, a su población asegurada, definir este aspecto, sería recomendable ya que permitiría diferenciarse del resto de instituciones aseguradoras, al brindar un servicio eficiente, oportuno, de calidad y con calidez.

---

<sup>2</sup> Plan Estratégico Institucional 2002 – 2006, Seguro Social Universitario, La Paz – Bolivia, Pág. 21.

<sup>3</sup> HILL, Charles / Jones Gareth, “Administración Estratégica”, Tercera edición, Bogota – Colombia, 2001, Pág. 38.

### **5.5.1.2. VISIÓN**

“Aceptar el desafío futuro de ser una institución que conlleve la calidad, la eficiencia y eficacia como premisa para una prestación de servicios adecuada y la innovación y voluntad de sus trabajadores para llegar a la excelencia, incrementando la cobertura de servicios en salud a mayor población en el marco de las disposiciones legales vigentes.”<sup>4</sup>

En el planteamiento y/o desarrollo de la visión es necesario considerar “tres elementos importantes”<sup>5</sup>:

1. **¿DEFINIR EN QUE NEGOCIO SE ENCUENTRA ACTUALMENTE LA ORGANIZACIÓN?:** En el planteamiento de la visión, hace mención del sector al que pertenece, en este caso, la institución presta servicios en salud.
2. **¿DECIDIR EL CURSO ESTRATÉGICO A LARGO PLAZO QUE DEBE SEGUIR LA ORGANIZACIÓN?:** El planteamiento de la visión no refleja claramente hacia donde se dirige la organización, los medios que apoyan a la misma, no establece el nivel de atención en salud, al que pertenece o pretende alcanzar; se observa también que carece del establecimiento de tiempos.

---

<sup>4</sup> Plan Estratégico Institucional 2002 – 2006, Seguro Social Universitario, La Paz – Bolivia, Pág. 21.

<sup>5</sup> THOMPSON, “Administración Estratégica”, Tercera edición, México 2002, Pág. 30

3. ¿COMUNICAR LA VISIÓN EN FORMAS QUE SEAN CLARAS, EXCITANTES E INSPIRADORAS?: No se hizo la difusión de Visión de forma interna, ni externa.

La Visión del S.S.U., no expresa una situación deseada a largo plazo a la que se quiera llegar; sino que simplemente es una conjunción de valores que no son la visión en si. En este sentido, no existe el horizonte estratégico que se constituye la base de toda la planificación estratégica lo que ocasiona una carencia de perspectiva a largo plazo y el consecuente estancamiento de la organización.

#### **5.5.1.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Los objetivos estratégicos, extractados del Plan Estratégico Institucional (PEI), y su correspondiente análisis, se presentan a continuación:

1. Fortalecimiento Institucional a través de la construcción del Hospital Universitario.
2. Fortalecer la capacidad gerencial institucional.
3. Ampliar la cobertura del Seguro Social Universitario a través de la creación del Seguro médico integral y voluntario para los estudiantes universitarios.
4. Incrementar los niveles de ingreso que permitan mejorar la sustentabilidad de la institución a través de la ampliación de cobertura de servicios a otras instituciones y particulares dentro de los marcos legales vigentes.

Los objetivos estratégicos carecen en su planteamiento de elementos que permitan evaluar su factibilidad en el aspecto de la medición cuantificable. Tampoco están presentes aquellos elementos donde se establece el tiempo de ejecución. De esta forma, se evidencia que el Plan Estratégico Institucional (PEI), requiere de una revisión y ajustes para que se consolide como el documento donde se contengan las bases del accionar de la organización. En este sentido se ha observado que los objetivos estratégicos no se han concretado de acuerdo a las estrategias y metas previstas para cada uno de los objetivos estratégicos establecidos en el PEI 2002 – 2006, en función a los tiempos establecidos.

#### **5.5.1.4. OBJETIVOS DE GESTIÓN**

Los objetivos de gestión correspondientes al Plan Operativo Anual (POA) 2005 son los siguientes:

##### **1. Objetivos Institucionales**

- a. Otorgar a la población asegurada las prestaciones de los servicios de salud en medicina preventiva, curativa y rehabilitadora con calidad, calidez, oportunidad y eficiencia.

##### **2. Objetivos de Gerencia General**

- a. Administrar y ejecutar el proceso de decisiones gerenciales destinadas al cumplimiento de las políticas, objetivos y estrategias institucionales.

- b. Construcción y equipamiento del Hospital Universitario.
- c. Ampliación de cobertura de población asegurada y venta de servicios.
- d. Adquisición de terreno y construcción de oficinas administrativas aledañas al Hospital Universitario.

### **3. Objetivos de Gerencia Administrativa**

- a. Planificar, coordinar, ejecutar y controlar los procedimientos de los sistemas administrativos conforme a disposiciones legales.
- b. Efectuar adecuada otorgación de recursos humanos, materiales y financieros para la construcción del Hospital Universitario.

### **4. Objetivos de Gerencia de Salud**

- a. Atención integral de salud, mediante las acciones de promoción, prevención, tratamiento, curación y rehabilitación con eficiencia y eficacia hacia la calidad y calidez en las prestaciones de servicios.

Se pueden evidenciar dos situaciones claras:

1. Los objetivos de gestión no están cuantificados y por lo tanto no son verificables. Entonces, la institución corre el riesgo de operar solo por costumbre y no en base a un

sistema de planificación que funcione de acuerdo a criterios técnicos y legales como ser el Sistema de programación de Operaciones (SPO). Este hecho también se observa en el Plan Estratégico Institucional.

2. Por otro lado, existe una confusión respecto a la definición de objetivos con estrategias, funciones y actividades lo cual confirma el hecho de que el planteamiento de los mismos debe ser revisado o corregido.

De acuerdo a lo establecido en las normas básicas en relación al (SPO), la estructura organizacional debe ser diseñada en función al cumplimiento de los objetivos de la organización, se ha encontrado que en el POA del S.S.U., existe incumplimiento de los objetivos planteados con relación al PEI.

#### **5.5.1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

En el análisis realizado a la estructura organizacional se ha determinado lo siguiente:

1. No existe una estructura formal vigente ya que según se evidenció, por medio de la investigación documental, en el organigrama propuesto en el POA 2005, presenta unidades que no existen en la estructura actual con la que funciona actualmente el SSU, provocando un riesgo de ineficiencia debido a duplicidad, dispersión y falta de claridad en la asignación de responsabilidades. (Ver Anexo N° 8)

2. Se ha observado en algunos casos que las unidades son Unipersonales.
3. La unidad de Activos Fijos y la unidad de Adquisiciones se encuentra a cargo de una misma persona; lo cual se traduce en la existencia de duplicidad de funciones.
4. Existe dispersión y duplicidad de funciones en las Unidades de Kardex contable respecto a la unidad de Sistemas informáticos que ha su vez, se hace cargo de Cotizaciones.
5. Se observo la falta de coordinación y flujos de comunicación e información entre el policlínico y la clínica. Este aspecto se espera subsanar una vez iniciadas las actividades en el Hospital.

Por lo tanto se observar que la estructura organizacional actual, no ha sido diseñada como estipula la normativa.

### **5.5.2. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL SEGURO SOCIAL UNIVERSITARIO**

Para realizar el análisis de los procesos y procedimientos que actualmente se desarrollan en el Seguro Social Universitario de la ciudad de La Paz, se reviso el Manual de procesos operativos elaborado por la consultora PRAGMA, a continuación se presenta el inventario de los procesos y procedimientos:

**CUADRO Nº 5.1**  
**ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS RELEVADOS EN EL**  
**SEGURO SOCIAL UNIVERSITARIO**

PROCESO	PROCEDIMIENTOS	FLUJO	ANÁLISIS
1. Afiliación y registro de asegurados y beneficiarios	1.1. Afiliación y registro de asegurados voluntarios. 1.2. Afiliación y registro del seguro voluntario. 1.3. Afiliación y registro institucional. 1.4. Alta a beneficiarios. 1.5. Ampliación de seguro para personas de 19 a 25 años. 1.6. Reingreso a asegurados. 1.7. Baja a asegurados. 1.8. Baja de beneficiarios.	1.1.1. Flujo de afiliación y registro de asegurados voluntarios. 1.2.1. Flujo de Afiliación y registro institucional. 1.3.1. Flujo de inscripción patronal. 1.4.1. Flujo de Alta a beneficiarios. 1.5.1. Flujo de ampliación de seguro para personas de 19 a 25 años. 1.6.1. Flujo de reingreso a asegurados. 1.7.1. Flujo de Baja a asegurados. 1.8.1. Flujo de Baja de beneficiarios.	Este proceso contiene varios procedimientos que son llamados procesos; evidenciándose que no existe una diferenciación entre proceso y procedimiento como señalan las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.
2. Archivo, registro y procesamiento de información	2.1. Archivo y registro de información médica.	2.1.1. Flujo de archivo y registro de la información médica.	Se observó que el procedimiento es muy general, se han fusionado 2 procedimientos: Consulta externa y admisión de paciente nuevo o regular.
3. Atención de servicios médicos hospitalarios propios y contratados	3.1. Atención de servicios médicos hospitalarios propios y contratados. 3.2. Atención médica con Internación. 3.3. Atención por medio de emergencias.	3.2.1. Flujo de atención de servicios médicos hospitalarios propios y contratados: Atención médica de internación. 3.2.1. Flujo de atención de servicios médicos hospitalarios propios y contratados: Emergencias.	Estos procedimientos están descritos de forma general, el 1º consta de 7 pasos y el 2º de 8 pasos respectivamente.
4. Compra de Servicios	4.1. Pago por compra de servicios.	4.1.1. Flujo de pago por compra de servicios.	El desarrollo del procedimiento es resumido.
5. Atención de Servicios médicos	5.1. Atención	5.1.1. Flujo de atención de servicios médicos.	Este procedimiento es muy general, se han fusionado 2 procedimientos: admisión y atención médica en consulta externa.

Fuente: Elaboración propia en base al Manual de Procedimientos "PRAGMA"

Se hizo una evaluación de los procedimientos existentes en la actual estructura organizacional (personal médico y administrativo), del S.S.U., Posteriormente se hizo la revisión y análisis de los procesos y procedimientos implícitos en el Manual elaborado por la consultora PRAGMA, donde se encontraron las siguientes observaciones: (Cuadro N° 5.2.)

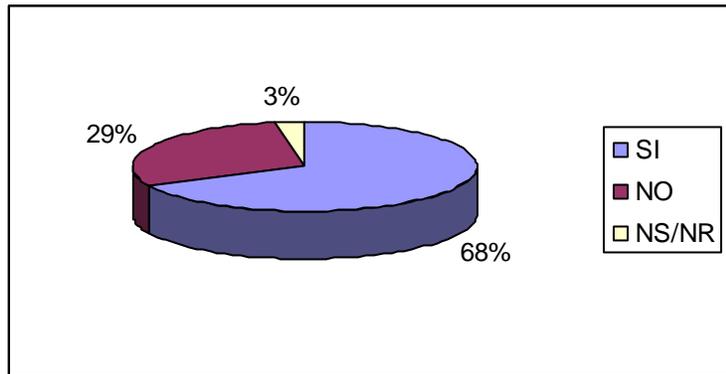
- Existe una confusión entre proceso y procedimiento
- Se observó la fusión de 2 procedimientos en uno tal es el caso del proceso N° 2 y 5 respectivamente.
- La descripción de los procedimientos se detalla de forma muy general.

Para complementar la información se diseñó un cuestionario, con el propósito de obtener datos e información necesaria para el diseño del Manual de procesos y procedimientos del área médica en función a los requerimientos y necesidades del Hospital del S.S.U., Ver anexo N° 4.

#### **5.5.2.1. RESULTADOS DE LA TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO**

- 1. ¿En los procedimientos que realiza, existen “cuellos de botella”, si fuera el caso favor explicar cómo y durante qué fase del procedimiento se produce el mismo?**

Objetivo: Establecer que incidencia tienen los denominados “cuellos de botella”, en la realización de los procedimientos administrativos, tipificando la fase y el tiempo en el que se producen los mismos.



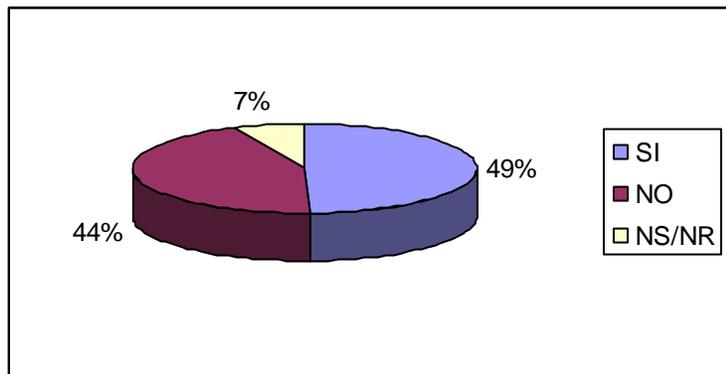
De los 103 funcionarios el 68% respondió que si existen cuellos de botella al desarrollar sus actividades, mientras que un 29 % señala que no existen “cuellos de botella”, siendo un 3 % quienes no saben o no responden.

CAUSA	EFEECTO O PROBLEMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumulación de actividades.</li> <li>• Retraso en la atención al paciente.</li> <li>• Dispersión de actividades.</li> <li>• Desconocimiento de procesos y procedimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Improvisación de actividades.</li> <li>• Improvisación en la realización de tareas.</li> <li>• Demora en la realización de actividades y tareas.</li> </ul>

Esta situación evidencia la existencia de problemas en el desenvolvimiento de las actividades del Seguro; provocando de esta forma una disminución en la efectividad, ya que se acumula actividades, generando malestar en los usuarios. Dando solución a este problema, la sistematización de algunos pasos, agilizará los procedimientos que se vayan a realizar en el Hospital.

**2. ¿Considera usted la posibilidad de la simplificación, modificación o eliminación de los formularios y/o documentos utilizados durante los procedimientos que usted realiza en su Unidad o Servicio?**

Objetivo: Determinar la pertinencia y utilidad de los formularios utilizados en el proceso administrativo, respecto a la utilización óptima del tiempo y el cumplimiento de tareas en forma efectiva.



El 49% de los funcionarios, esta de acuerdo con la simplificación y eliminación de los formularios y/o documentos que se utilizan durante el proceso, mientras que un 44% señala que no es necesaria la simplificación o eliminación de formularios y/o documentos, siendo un 7% que no saben, o no responden.

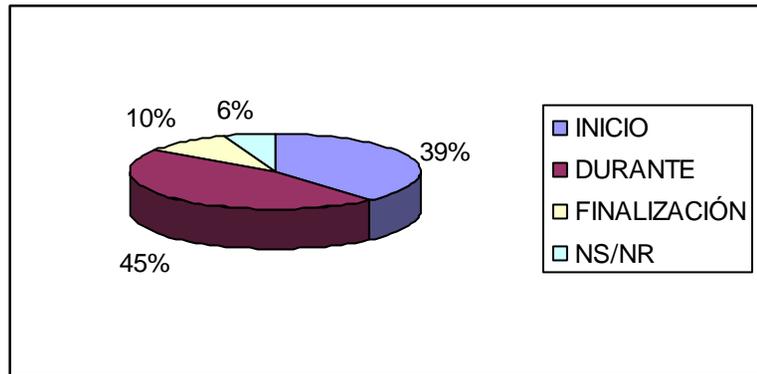
CAUSA	EFEECTO O PROBLEMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información repetitiva e innecesaria. que ocasiona demora y molestia, respecto a su llenado.</li> <li>• Formularios y/o documentos con información redundante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demora en la secuencia de pasos.</li> <li>• Molestia en el llenado de formularios.</li> <li>• Perdida de tiempo.</li> </ul>

Este aspecto demuestra que existen formularios y/o documentos que retrasan, alteran y/o obstaculizan la secuencia de pasos de los diferentes procedimientos observados. En este sentido es necesario diseñar formularios y/o documentos que agilicen y mejoren la secuencia de pasos en un determinado procedimiento, actividad o tarea. Los formularios y/o documentos que debían simplificarse, modificarse y/o eliminarse se detallan a continuación:

PROCEDIMIENTO	OBSERVACIONES
1. Receta médica. 2. Orden de Laboratorio. 3. Registro de pacientes en consulta externa. 4. Registro de inventario de Almacenes. 5. Registro de Afiliación.	1. Simplificar: Una vez sistematizado el formulario, ya no será necesario incluir información redundante. 2. Modificar: Ya que el nuevo formulario incluirá nueva información. 3. Eliminar: La información es ampulosa y generar malestar al llenarlo. 4. Simplificar: Se simplificara y/o modificara el formulario una vez instalado el software informático, de acuerdo a los requerimientos. 5. Modificar o Eliminar: Se simplificara y/o modificara el formulario una vez instalado el software informático.

**3. ¿Según el desarrollo de los procedimientos que usted realiza, donde considera que se puede implantar el sistema informático?**

Objetivo: Conocer en forma efectiva, cuál sería la etapa más adecuada para implementar un sistema informático que dinamice los procedimientos administrativos de la Institución.



De acuerdo a las respuestas obtenidas por parte del personal del Seguro Social Universitario, el 45% de los funcionarios respondió que sería necesaria la implantación del sistema informático **durante** el desarrollo del procedimiento; Por otro lado, el 39% indica que se deberían sistematizar los pasos al **inicio** del procedimiento, en cambio un 10% señalan que se debería sistematizarse las operaciones a la **finalización** del procedimiento, mientras que un 6% no sabe, no responde.

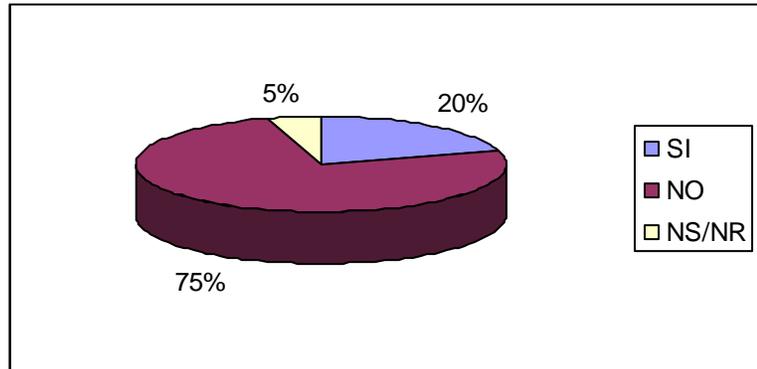
CAUSA	EFFECTO O PROBLEMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demora en la ejecución de actividades y tareas.</li> <li>• Información redundante.</li> <li>• Tiempo ocioso en el desarrollo de actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Improvisación en el desarrollo de actividades.</li> <li>• Demora en el llenado y depuración de la información.</li> </ul>

A continuación se presenta un detalle de los procedimientos que deberán modificarse de acuerdo a la percepción del personal médico y administrativo:

PROCEDIMIENTO	ETAPA DEL PROCEDIMIENTO
1. Admisión de paciente nuevo y/o regular en consulta externa.	1. Al Inicio del procedimiento.
2. Emisión de receta médica	2. A la finalización del procedimiento.
3. Emisión de orden de laboratorio.	3. Durante el desarrollo del procedimiento.
4. Ingreso de paciente para Hospitalización.	4. Durante el desarrollo del procedimiento.
5. Registro médico de paciente.	5. Durante el procedimiento.

#### 4. ¿Realiza usted otra actividad ajena a las funciones de su cargo?

Objetivo: Conocer si el personal del S.S.U., realiza actividad, fuera del ámbito de su competencia, determinando si su incidencia es significativa.



Se pudo evidenciar que el 75% de funcionarios del S.S.U., No realizan otra actividad fuera de su ámbito de competencia, este aspecto se observa principalmente en el área médica, donde todo procedimiento generalmente esta normado según protocolos médicos. Por otra parte se observa que el 5% no sabe no responde y el 20% realiza otra actividad que no tiene relación con la unidad, este

aspecto se observo principalmente en el área administrativa.

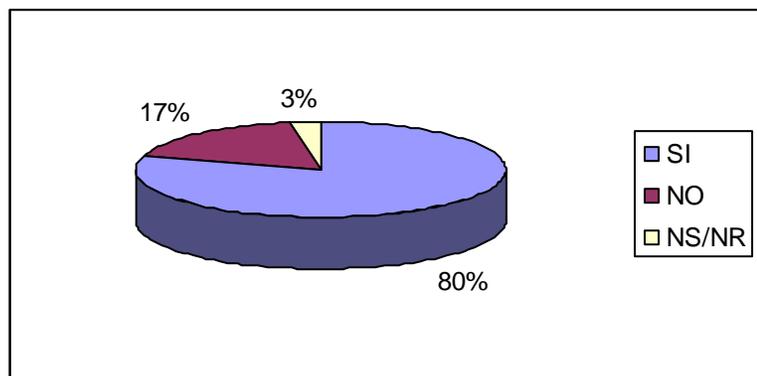
CAUSA	EFECTO O PROBLEMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia de Instrumentos administrativos que normen y guíen el ámbito de competencia del personal médico y administrativo.</li> <li>• Desconocimiento de procedimientos y funciones del área de competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duplicidad de funciones.</li> <li>• Dispersión de funciones.</li> <li>• Retraso en el cumplimiento de sus actividades y funciones.</li> </ul>

Este cuadro demuestra que el personal de las Unidades anteriormente mencionadas realiza funciones ajenas y/o paralelas a su cargo. Este aspecto se observo principalmente en el área administrativa, ya que en la mayoría de los casos las unidades son unipersonales.

ÁREA, UNIDAD Y/O SERVICIO	OBSERVACIONES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cotizaciones y Sistemas informáticos.</li> <li>2. Enfermería</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una misma persona es la responsable de ambas unidades. Por lo tanto realiza actividades paralelas.</li> <li>2. No existe el numero necesario de enfermeras, en este sentido se realizan otras actividades adicionales o paralelas.</li> </ol>

**5. ¿Cree usted que el orden de las OPERACIONES de los procedimientos que usted realiza en su área y/o ámbito de competencia, responde a un orden lógico y técnico?**

Objetivo: Conocer si el orden de las operaciones de procedimientos, realizados por el personal administrativo, responde a una secuencia lógica y técnica.



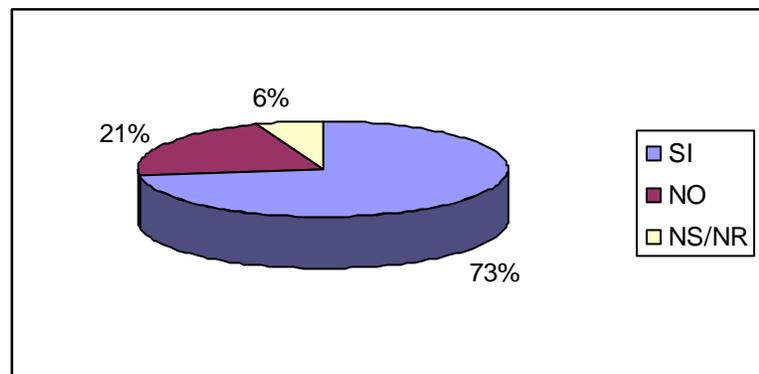
De los 103 funcionarios el 80% respondió que las actividades que desempeña siguen un orden lógico, siendo que un 3% que no sabe o no responde, mientras que un 17 % señala que no existe una secuencia lógica al realizar sus actividades.

CAUSA	EFEECTO O PROBLEMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocimiento de las actividades asignadas, de acuerdo a su ámbito de competencia.</li> <li>Falta de conocimiento de manuales normativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perdida de tiempo.</li> <li>Incumplimiento de actividades.</li> <li>Limitación en la secuencia de pasos.</li> </ul>

Se observo que existe personal que desconoce el contenido de manuales normativos, donde indican las actividades que deben realizar de acuerdo a su ámbito de competencia.

**6. ¿Según su opinión existen problemas y/o dificultades en su trabajo por falta de comunicación, coordinación e interrelación con las otras unidades o servicios?**

Objetivo: Establecer si la falta de comunicación, coordinación e interrelación, afecta la eficiencia de trabajo en las diferentes unidades del S.S.U.



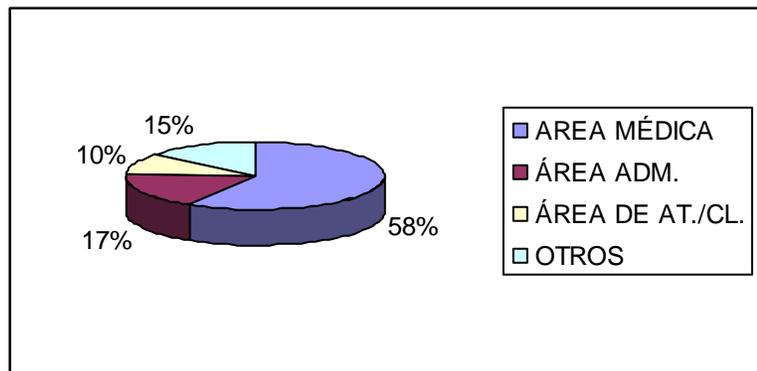
Se observo que el 73% de los funcionarios del S.S.U., afirman que no existen problemas de comunicación, coordinación e interrelación entre las unidades, en cambio el 21% responde que existen problemas, mientras un 6% no sabe no responde.

CAUSA	EFEECTO O PROBLEMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia del Tipo, Forma y Flujo de Comunicación e información.</li> <li>• Inexistencia de mecanismos adecuados de coordinación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retraso en el desarrollo de actividades.</li> <li>• Interrupción en la secuencia de pasos de una determinada actividad y/o tarea.</li> </ul>

Se observo la inexistencia de flujos adecuados de comunicación, tanto en el área médica como administrativa, ocasionando a su vez demora en la realización de actividades y la molestia del paciente al solicitar atención médica.

**7. ¿Con la creación del hospital, que áreas y/o procesos considera que deberían crearse o cambiar para mejorar el servicio?**

Objetivo: Conocer las áreas y procesos potenciales, que cualitativamente mejorarían los servicios que presta el S.S.U.



De los 103 funcionarios el 58% considera que se debería crear, mejorar y/o implementar servicios médicos, el 17% indica que se debe implementar servicios administrativos que agilicen el desarrollo de actividades dentro el hospital, el 15% opina que se debería implementarse unidades, servicios y/o cargos dependientes de las unidades y/o servicios existentes, con el fin de coadyuvar el trabajo que vaya a desarrollarse en el Hospital, mientras el 10% considera que se debe crear el área de servicio al cliente, con el propósito de atender los requerimientos y conocer la percepción del paciente sobre la atención de servicios médicos que brindara el S.S.U. A continuación se presenta un cuadro, que demuestra la percepción actual del personal médico y administrativo, respecto a la pregunta con relación a la carencia y/o modificación de Unidades administrativas y servicios médicos de acuerdo a los requerimientos y necesidades del hospital:

CAUSA	EFECTO O PROBLEMA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Improvisación de actividades.</li><li>• Desconocimiento de la percepción de las necesidades del usuario en relación al servicio que brinda el S.S.U.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Retraso en el desarrollo de actividades.</li><li>• Insatisfacción y malestar por parte del asegurado del S.S.U.</li></ul>

### 5.5.3. MATRIZ CAUSA – EFECTO

La matriz causa – efecto establece las relaciones de causalidad entre las acciones y sus efectos. Nos permite identificar problemas y determinar posibles soluciones a los mismos.

**CUADRO Nº 5.4.**  
**MATRIZ CAUSA – EFECTO**

<b>ÁREA FUNCIONAL</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFECTO O PROBLEMA</b>	<b>SOLUCIÓN</b>
Servicios Médicos y unidades administrativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocimiento de instrumentos normativos que regulen el funcionamiento de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improvisación de actividades.</li> <li>Falta de coordinación entre unidades y Servicios.</li> <li>Dualidad de funciones.</li> </ul>	Diseño de un Manual de Procesos y Procedimientos de acuerdo a los requerimientos del nuevo Hospital.
Gerencia de Salud Personal Bioestadística Afiliación Servicios Médicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inexistencia de un Tipo, Forma y Flujo de información que coadyuven al desarrollo de actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retraso en el desarrollo de actividades.</li> <li>Interrupción en la secuencia ordenada de los pasos de una actividad y/o tarea.</li> <li>Baja Productividad.</li> </ul>	Implantar un Tipo, Forma y flujo de Comunicación e Información, involucrando a todas las Unidades y Servicios Del S.S.U.
Servicios Médicos y Unidades Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de Coordinación e Interrelación entre las Unidades administrativas y Servicios médicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deficiencia en la prestación de servicios.</li> <li>Desconocimiento de la autoridad.</li> </ul>	Definir objetivos de cada unidad y/o servicio. Definir procesos y procedimientos para cada Unidad o Servicio.
Servicios y Unidades del hospital del S.S.U.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocimiento de procesos y procedimientos de la Unidad y/o Servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuellos de botella.</li> <li>Improvisación en la realización de actividades.</li> <li>Demora en la secuencia de pasos de una determinada actividad.</li> </ul>	Implantación del Manual de Procesos y Procedimientos.

Fuente: Elaboración Propia

#### 5.5.4. RESUMEN DEL DIAGNOSTICO

Como resultado del diagnostico realizado, se presenta el siguiente resumen:

- No están formalmente establecidas y definidas las funciones, actividades y tareas para cada puesto de trabajo.
- Se observó que el personal médico no cumple con el horario establecido, esto hace que se genere demora en la atención a los pacientes asegurados, ocasionando cuellos de botella, en la ejecución de procedimientos y la demora en la ejecución de actividades.
- La comunicación y coordinación entre las Unidades del área administrativa y los Servicios médicos no es la adecuada, porque en algunos casos el personal médico no respeta la opinión de otros colegas ocasionando cuellos de botella en la realización de actividades, este aspecto se da especialmente entre el policlínico y la Clínica, ocasionando demora en la realización de actividades, tareas y sobre todo descontento de parte de los usuarios.
- El cumplimiento de las estrategias, objetivos y tareas propuestas en el PEI 2002 – 2006, se realizó de forma parcial, por lo tanto no se cumplieron con los tiempos establecidos para la construcción, equipamiento y puesta en marcha del Hospital, lo que ocasionó demora en la ejecución de la construcción, retraso respecto a las licitaciones para el equipamiento de personal.
- Se observó que existe dispersión y duplicidad de funciones principalmente en el área administrativa.
- De acuerdo a la estructura organizacional diseñada para el hospital es necesario, realizar ajustes con respecto a la contratación de personal nuevo.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA ORGANIZACIONAL**

El Manual de Procesos y Procedimientos área médica, propuesto para el nuevo Hospital, tiene como propósito, normar y coadyuvar en el mejor funcionamiento y ejecución de las actividades y tareas que vayan a desarrollarse en el mismo. En este sentido se ha trabajado conjuntamente con las Autoridades y el personal administrativo y médico del Seguro Social Universitario de la ciudad de La Paz, para lograr un producto que satisfaga las expectativas, de acuerdo a las necesidades y requerimientos del mismo, y sobre todo para que se convierta en una herramienta de consulta permanente y oportuna, que consigne de forma metódica, ordenada y secuencial las operaciones que vayan a realizarse en la ejecución de los procesos y procedimientos.

El presente Manual de Procesos y Procedimientos, expresa de manera escrita la Unidad o Servicio, el Objetivo del procedimiento, Nombre del procedimiento, código numérico, la descripción de los procedimientos, donde se identifica al responsable de la actividad, el número de pasos, formularios y documentos que están implícitos en el mismo. Por otra parte se realizarán los diagramas de flujo, como parte complementaria de los procedimientos, donde se visualiza la descripción de las actividades de forma grafica, en detalle y forma secuencial, de manera de contribuir al desempeño de las operaciones y tareas, y evitar la duplicidad de controles internos.

#### **6.1. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

##### **6.1.1. OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar un Manual de Procesos y Procedimientos, como instrumento normativo de consulta y orientación, para el personal médico y administrativo del Hospital del Seguro Social Universitario, de manera que contribuya a lograr los objetivos institucionales.

### **6.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Dotar al Hospital del Seguro Social Universitario de un instrumento de gestión administrativa que sirva para normar y sistematizar los procesos y procedimientos administrativos, de para todas las unidades de la estructura organizacional, con la finalidad de lograr mayor eficiencia en la planificación, elaboración, implementación, seguimiento y retroalimentación de las actividades encaradas por el S.S.U.
- Desarrollar una propuesta del manual de procedimientos para el nuevo hospital del S.S.U. de La Paz; considerando la implementación de un software informático que agilice y mejore las actividades operativas que se vayan a desarrollar en el hospital.
- Formular una estrategia de implantación del manual de procesos y procedimientos, que propicie una nueva cultura organizacional en el S.S.U.

### **6.2. ANÁLISIS PROSPECTIVO**

Se hizo el estudio prospectivo, con el propósito de identificar procesos y procedimientos, que permitan mejorar y agilizar los servicios médicos que ofrecerá el S.S.U., de esta manera lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales, en función a los requerimientos y necesidades que demanda su población asegurada.

Con la implementación del presente Manual, se espera optimizar la realización de los procedimientos y actividades ha desarrollarse, ya que se ha previsto la instalación de un software informático que coadyuve el desarrollo de los mismos, logrando de esta manera reducir tiempos y a la vez ofrecer un servicio médico y administrativo oportuno.

### **6.2.1. LINEAMIENTOS ORGANIZACIONALES PROPUESTOS PARA EL HOSPITAL DEL SEGURO SOCIAL UNIVERSITARIO (S.S.U.) DE LA PAZ**

De acuerdo al trabajo realizado de forma coordinada, con los grupos encargados de la elaboración de los diferentes manuales administrativos, se han propuesto los siguientes lineamientos organizacionales para el Hospital del S.S.U.:

#### **MISIÓN**

“Prestar servicios integrales y multidisciplinarios de salud ambulatoria y de hospitalización en los regímenes de enfermedad, maternidad, prevención, riesgos profesionales a corto plazo y rehabilitación con oportunidad, eficiencia, eficacia, calidad y calidez para todos los afiliados; siguiendo los lineamientos del Código de Seguridad Social”.

#### **VISIÓN**

“Llegar a ser un ejemplo de hospital terciario a nivel nacional, con tecnología de punta y servicios de salud oportunos con calidad, calidez, excelencia, eficiencia y eficacia para toda la población en general; enmarcado en las normas legales del Código de Seguridad Social”

#### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL S.S.U.**

En función de los requerimientos identificados, se ha diseñado la estructura organizacional, en relación al enfoque de sistemas, tomando al Seguro Social Universitario de La Paz, como el órgano ejecutor y su relación con el hospital, y los subsistemas existentes y creados de acuerdo a las necesidades identificadas, y la interrelación que debe existir entre los mismos, para mejorar el desenvolvimiento de las diferentes áreas, unidades y servicios médicos. En este sentido se propone una nueva estructura organizacional. (Ver Anexo N° 10).

## 6.2.2. REQUERIMIENTOS DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL HOSPITAL DEL S.S.U.

En función a los requerimientos del Seguro Social Universitario, y de acuerdo a los resultados de la investigación donde se observó la inexistencia de operaciones, actividades y tareas necesarias que se deberán implementar en el nuevo Hospital se han diseñado los siguientes procesos y procedimientos:

**CUADRO N° 6.1.**  
**LISTA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS NUEVOS**

PROCESO	PROCEDIMIENTO
Consulta Externa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio de Consulta Externa.</li><li>• Atención a Paciente/usuarios Antiguos en Medicina General.</li><li>• Solicitud de Exámenes Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento.</li><li>• Emisión de Baja médica a Paciente/usuario.</li></ul>
Cirugía	<ul style="list-style-type: none"><li>• Admisión de Pacientes/usuarios para Cirugía en Emergencias.</li><li>• Intervención Quirúrgica.</li></ul>
Servicios Complementarios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prescripción de Dieta alimentaria a Paciente/usuario hospitalizado.</li></ul>
Servicios Auxiliares	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ejecución de Exámenes Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento.</li><li>• Anatomía Patológica.</li><li>• Autopsia.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 6.2.3. MODIFICACIONES A LOS PROCEDIMIENTOS

De acuerdo a los hallazgos del análisis retrospectivo se concluyó que son necesarias las siguientes directrices en su formulación para los nuevos y actuales procedimientos:

- a. Sistematización de todos los procedimientos propuestos para el Manual de Procesos y Procedimientos.

- b. Reordenamiento de pasos en función a los problemas encontrados y a la sistematización requerida para la formulación de los procesos y procedimientos.
- c. Eliminación de pasos innecesarios identificados en los procedimientos, de acuerdo a los problemas encontrados y a la sistematización a través de la aplicación de un software informático.
- d. Creación de operaciones, actividades y tareas de acuerdo a los nuevos procedimientos propuestos.

Se hizo la modificación correspondiente a los siguientes procesos y procedimientos:

**CUADRO Nº 6.2.**

**LISTA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS MODIFICADOS**

<b>PROCESO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>
Bioestadística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Admisión de atención médica para paciente/usuario nuevo.</li> <li>• Admisión de atención médica para Paciente/usuario antiguo o reconsulta.</li> <li>• Admisión de Paciente/usuarios para Hospitalización.</li> <li>• Admisión de pacientes / usuarios vía teléfono.</li> <li>• Elaboración de estadísticas.</li> </ul>
Medicina Preventiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta Externa en Medicina Preventiva.</li> <li>• Atención médica a pacientes del Programa de Medicina Preventiva.</li> </ul>
Emergencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prescripción de Dieta alimentaria a Paciente/usuario hospitalizado.</li> </ul>
Hospitalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Admisión de pacientes/usuarios asegurados en el Servicio de Hospitalización.</li> <li>• Autorización de Alta hospitalaria a Pacientes/usuarios hospitalizados.</li> <li>• Atención al Paciente/usuario en Servicio de Medicina Interna.</li> </ul>
Laboratorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción y verificación de orden de Laboratorio.</li> <li>• Toma de Muestras a Pacientes/usuarios externos.</li> <li>• Atención de Emergencias en Laboratorio.</li> <li>• Toma de Muestras Directa a Pacientes/usuarios internos de bacteriología.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

### 6.3. ALCANCE DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

El presente Manual de Procesos y Procedimientos, comprende procesos y procedimientos, diseñados en relación a los requerimientos y necesidades de las diferentes unidades y servicios, que son parte de la estructura orgánica del Hospital del Seguro Social Universitario de La Paz.

Su ámbito de aplicación comprende todas las Unidades administrativas y Servicios médicos que conforman el nuevo Hospital Universitario de la ciudad de La Paz.

### 6.4. LISTA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS

A continuación se presenta el inventario de Procesos y Procedimientos propuestos en el Manual de Procesos y Procedimientos, área médica:

**CUADRO Nº 6.3.**  
**INVENTARIO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS - ÁREA MÉDICA**

PROCESOS	PROCEDIMIENTOS
1. PROCESO DE BIOESTADÍSTICA	<ul style="list-style-type: none"><li>1.1. Admisión de atención médica para Paciente/usuario nuevo.</li><li>1.2. Admisión de atención médica para Paciente/usuario antiguo o reconsulta.</li><li>1.3. Admisión de Paciente/usuarios para Hospitalización.</li><li>1.4. Admisión de pacientes / usuarios vía teléfono</li><li>1.5. Entrega de historia clínica.</li><li>1.6. Mantenimiento y archivo de historia clínica.</li><li>1.7. Archivo de radiografías.</li><li>1.8. Elaboración de estadísticas.</li></ul>
2. PROCESO: CONSULTA EXTERNA	<ul style="list-style-type: none"><li>2.1. Servicio de Consulta Externa.</li><li>2.2. Atención a Paciente/usuarios Antiguos en Medicina General.</li><li>2.3. Solicitud de Exámenes Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento</li><li>2.4. Interconsulta</li><li>2.5. Transferencia a especialidades</li><li>2.6. Emisión de orden de internación</li><li>2.7. Emisión de Baja médica a Paciente/usuarios.</li><li>2.8. Emisión de Receta médica.</li></ul>

3. PROCESO: SERVICIO DE MEDICINA PREVENTIVA	3.1. Consulta Externa en Medicina Preventiva. 3.2. Atención médica a pacientes del Programa de Medicina Preventiva.
4. PROCESO: HOSPITALIZACIÓN	4.1. Admisión de pacientes/usuarios asegurados en el Servicio de Hospitalización. 4.2. Atención médica a paciente/usuario hospitalizado. 4.3. Visita médica diaria a pacientes/usuarios hospitalizados y cambio de Turno. 4.4. Prescripción y Dosificación de medicamentos a Paciente/usuario hospitalizado. 4.5. Autorización de Alta hospitalaria a Pacientes/usuarios hospitalizados. 4.6. Atención al Paciente/usuario en Servicio de Medicina Interna.
5. PROCESO: SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	5.1. Prescripción de Dieta alimentaria a Paciente/usuario hospitalizado.
6. PROCESO: ANESTESIOLOGÍA	6.1. Servicio de Anestesiología a Pacientes/usuarios programados para Cirugía.
7. PROCESO: DE CIRUGÍA	7.1. Consulta Externa en Cirugía. 7.2. Programación de Cirugía 7.3. Admisión de Pacientes/usuarios para Cirugía en Emergencias. 7.4. Intervención Quirúrgica.
8. PROCESO: ATENCIÓN MÉDICA EN EL SERVICIO DE EMERGENCIAS	8.1. Admisión y recepción de Pacientes/usuarios en Emergencias. 8.2. Atención de Pacientes/usuarios en Sala de Emergencias. 8.3. Atención Médica Ambulatoria.
9. PROCESO: DE ENFERMERÍA	9.1. Atención de Enfermería en Consult a externa. 9.2. Administración de Vacunas. 9.3. Orientación y/o Conserjería en Salud. 9.4. Programación de Charlas Colectivas. 9.5. Atención de Enfermería a paciente hospitalizado.
10. PROCESO: DE TRIAGE	10.1. Coordinación de Visitas médicas a Domicilio. 10.2. Otorgación de recetas a Pacientes / usuarios con tratamiento continuo. 10.3. Solicitud de orden de Servicio de control para Especialidades. 10.4. Solicitud de Atención médica en Emergencias. 10.5. Solicitud y transcripción de Baja médica.
11. PROCESO: SERVICIO DE FARMACIA	11.1. Dispensación de Medicamentos en Farmacia. 11.2. Registro y entrega de Medicamentos e Insumos médicos según requerimiento de las diferentes Unidades. 11.3. Verificación de Stock y Estado de Medicamentos. 11.4. Solicitud de Adquisición de Medicamentos.

12. PROCESO: LABORATORIO	12.1. Recepción y verificación de orden de Laboratorio. 12.2. Toma de Muestras a Pacientes/usuarios externos. 12.3. Toma de Muestras a Pacientes/usuarios hospitalizados. 12.4. Atención de Emergencias en Laboratorio. 12.5. Toma de Muestras de Bacteriología y Citología. 12.6. Toma de Muestras Directa a Pacientes/usuarios internos de bacteriología.
13. PROCESO: SERVICIOS AUXILIARES DE DIAGNÓSTICO Y TRATAMIENTO	13.1. Ejecución de Exámenes Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento. 13.2. Anatomía Patológica. 13.3. Autopsia.
14. PROCESO: TRABAJO SOCIAL	14.1. Inserción beneficiaria. 14.2. Valoración médico social del Paciente/usuario 14.3. Valoración del Paciente/usuario hospitalizado. 14.4. Visitas de verificación de Pacientes/usuarios Ambulatorios. 14.5. Convenio o garantía de pago.

Fuente: Elaboración Propia

## **6.5. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

El Manual de Procesos y Procedimientos, tiene la finalidad de regular el funcionamiento orgánico procedimental de las diferentes operaciones, actividades y tareas que se vayan a desarrollar en el nuevo Hospital, a fin de establecer en forma clara y precisa, los pasos secuenciales de cada procedimiento en materia técnica.

Para el diseño y elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos, referente al aspecto legal, se reviso la Norma Básica del S.O.A.

### **6.5.1. CONTENIDO DEL DOCUMENTO**

Se detalla el contenido de la siguiente manera:

#### **a. Carátula**

Comprende el nombre de la Institución, logotipo, título del Manual, en la parte inferior el nombre del área organizacional y/o responsable de su elaboración.

**b. Índice**

Presenta los elementos implícitos en el documento de manera ordenada y esquematizada.

**c. Introducción**

Hace referencia al contenido del documento, objetivo, vigencia y responsable de su aplicación.

**d. Descripción de los Procesos**

Presenta el formato utilizado para el desarrollo de los procesos.

**e. Descripción de los Procedimientos**

Presenta el formato utilizado para el desarrollo de los procesos.

**f. Descripción del Diagrama de Flujos**

Presenta la descripción gráfica del procedimiento.

**g. Glosario de Términos**

Comprende el listado de conceptos y definiciones, de carácter técnico referentes al contenido del Manual de Procesos y Procedimientos, que coadyuvará a la comprensión del lector, al momento de la consulta.

**6.5.1.1. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS**

El formato utilizado para la descripción de los procesos está constituido por dos partes: (Ver Anexo N° 5)

**6.5.1.1.1. Parte Descriptiva del documento**

- a. Nombre de la Institución.
- a. Logotipo de la Institución.
- b. Código del Proceso.
- c. Nombre del Manual.
- d. Vigencia del Manual.

- e. Fecha de elaboración.
- f. Nombre del responsable de al elaboración del Manual.
- g. Nombre del responsable de la revisión y aprobación del Manual.

#### **6.5.1.1.2. Cuerpo del documento**

##### **a. Nombre del Proceso**

Indica el nombre del Proceso

##### **b. Objetivo del Proceso**

Se refiere al propósito de la ejecución del Proceso.

##### **c. Número y nombre de los procedimientos que componen el proceso**

Presenta el listado de los Procedimientos que componen el Proceso.

##### **d. Insumos que alimentan el Proceso**

Se refiere a las entradas de servicios, formularios, etc. necesarios para la realización del proceso.

##### **e. Unidades que intervienen en el Proceso**

Indica el listado de las Unidades y/o Servicios que intervienen en el Proceso.

##### **f. Unidad Responsable del Proceso**

Indica el nombre de la Unidad y/o Servicio responsable del Proceso.

##### **g. Registros, Formularios del Proceso**

Se hace referencia de los formularios, registros implícitos en el Proceso.

##### **h. Salidas que generan el Proceso**

Se refiere al producto y/o resultado final del Proceso realizado.

### **6.5.1.2. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS**

El formato utilizado para la descripción de los procedimientos esta constituido por dos partes:

#### **6.5.1.2.1. Parte Descriptiva del documento**

- a. Logotipo del la institución.
- b. Nombre de la Institución.
- c. Nombre del Manual.
- d. Vigencia del Manual.
- e. Fecha de elaboración.
- f. Nombre del responsable de al elaboración del Manual.
- g. Nombre del responsable de la revisión y aprobación del Manual.

#### **6.5.1.2.2. Cuerpo del documento**

##### **a. Nombre de la Unidad y/o Servicio**

Se indica la Unidad y/o Servicio que realiza el procedimiento.

##### **b. Nombre del Procedimiento**

Se indica el nombre del Procedimiento.

##### **c. Objetivo del Procedimiento**

Se refiere al propósito de la ejecución del Procedimiento

##### **d. Descripción textual de la secuencia de pasos que intervienen en el procedimiento**

Se indica el nombre del responsable de la ejecución de la actividad o tarea y se detalla la actividad que este realiza. (Ver Anexo N° 6)

### **6.5.1.3. DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO.**

El formato utilizado para la descripción de los del diagrama de flujo, comprende el siguiente detalle:

**a. Proceso**

Indicar el Nombre del Procedimiento

**b. Unidad y/o Servicio**

Se indica la Unidad y/o Servicio

**c. Diagrama de Flujo**

Se refiere a la representación gráfica y secuencial del procedimiento.

**6.5.1.3.1. DISEÑO**

Se ha empleado la simbología ANSI (American National Standard Institute) utilizado para representar flujos de información, que se adecua a los procedimientos, de acuerdo a los requerimientos y como resultado de las revisiones realizadas por el responsable de la unidad de Organización y Métodos de la institución. A continuación se presenta el detalle de la simbología utilizada en el Manual de Procesos y Procedimientos, área médica del Seguro Social Universitario de La Paz (S.S.U.). (Ver Anexo N° 7).

**6.6. IMPLANTACIÓN DE LA PROPUESTA**

La implantación de la propuesta del Manual de Procesos y Procedimientos, área médica, permitirá a la institución, efectivizar y mejorar el desarrollo de procedimientos. En este sentido se constituirá como un instrumento normativo de consulta, para el personal médico y administrativo que vaya a desarrollar actividades y tareas en Hospital, lo cual permitirá efectuar lo establecido en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (S.O.A.). Por otra parte la aplicación del presente Manual, permitirá el logro de los objetivos institucionales, y sobre todo brindar una

mejor atención en los servicios en salud que ofrece el Seguro Social Universitario de La Paz.

### 6.6.1. OBJETIVO DE LA IMPLANTACIÓN

- Proporcionar un Manual de Procesos y Procedimientos, que permita la ejecución de actividades y tareas del Hospital del S.S.U., de forma simple, ordenada y comprensible.

### 6.6.2. MÉTODO DE IMPLANTACIÓN

“Existen varias formas para implantar mejoras administrativas y cada una responde al problema de que se trate o al grado de complejidad del sistema por implantar. Los métodos más usuales son”:<sup>1</sup>

- El método instantáneo
- El método del proyecto piloto,
- La implantación en paralelo,
- El método parcial o por aproximaciones sucesivas.

Para la implantación del Manual de Procesos y Procedimientos del área médica, se utilizará el método de ***Implantación en Paralelo***. Este método consiste en la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto del sistema tradicional como del que se va a implantar. Esto permite realizar modificaciones y ajustes sin crear graves problemas, al tiempo que permite que el nuevo sistema funciones normalmente antes de que se suspenda la operación anterior.<sup>2</sup>

En el caso del hospital del S.S.U.; Este método permitirá que el personal se familiarice con la implementación de los procesos y procedimientos

---

<sup>1</sup> QUIROGA, Leos Gustavo, "Organización y Métodos en la Administración Pública", cuarta impresión, Editorial Trillas, México, 1996, Pág. 282.

<sup>2</sup> QUIROGA Leos, Gustavo, "Organización y Métodos en la Administración Pública", cuarta impresión, Editorial Trillas, México, 1996, Pág. 283.

propuestos, la aplicación del software informático y la utilización de nuevos equipos médicos que serán instalados en el Hospital.

### **6.6.3. ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN**

Para lograr la implantación del Manual de Procesos y Procedimientos, área médica, es necesario plantear las siguientes estrategias:

- Dar a conocer los lineamientos organizacionales (Misión, visión, estrategias, objetivos y metas), los instrumentos administrativos, su aplicación y beneficios al personal del área médica y administrativa del Hospital.
- Capacitar al personal del área médica y administrativa del Seguro Social Universitario La Paz, respecto a la aplicación del Manual, software informático y en la utilización de equipos tecnológicos, a través de la programación de cursos, talleres, etc.
- Programar visitas y reuniones con las diferentes unidades y servicios para ver el impacto de la aplicación del Manual de Procesos y Procedimientos, área médica.

### **6.6.4. PROCESO DE IMPLANTACIÓN**

Para el proceso de implantación del Manual de Procesos y Procedimientos, se ha diseñado un Plan de actividades:

**CUADRO Nº 6.4**  
**PLAN DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLANTACIÓN**  
**(Mes Enero 2007)**

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	INDICADORES	TIEMPO
1	Aprobación del Manual de Procesos y procedimientos, área médica.	La aprobación del Manual estará a cargo de la Gerencia General, Gerencia Administrativa Financiera, Gerencia de Salud y la unidad de O. y M.	Resolución Administrativa, del S.S.U., para la aprobación del Manual.	Del 2 al 5 de Enero de 2007
2	Edición de los instrumentos a utilizar	La Unidad de O. y M.,	Manual de Procesos y procedimientos, área médica impreso.	Del 4 al 16 de Enero de 2007
3	Programación de Talleres de Capacitación.	La Gerencia Administrativa Financiera, Gerencia de Salud, la unidad de O. y M. y la unidad de Personal.	Cronograma de Actividades de los Talleres de capacitación.	Del 5 al 12 de Enero de 2007
4	Difusión y distribución del Manual de Procesos y procedimientos, área médica.	Gerencia de Salud, la Unidad de O. y M. y la unidad de Personal.	Afiches y trípticos, Revistas mensuales de la institución.	Del 12 al 18 de Enero de 2007
5	Implantación del Manual de Procesos y procedimientos, área médica	Gerencia de Salud, la Unidad de O. y M. y la unidad de Personal.	Registros de recepción por parte de las Unidades y Servicios del Hospital.	Del 18 al 31 de Enero de 2007
6	Seguimiento y Control de la aplicación del Manual de Procesos y procedimientos, área médica	La Unidad de O. y M. y la unidad de Personal.	Registros de recepción por parte de las Unidades y Servicios del Hospital.	Del 2 al 31 de Enero de 2007

Fuente: Elaboración Propia

**6.6.4.1. RECURSOS**

Para la implantación del Manual de Procesos y Procedimientos, se ha considerado los siguientes recursos:

- *Recursos Humanos*

Se ha considerado al personal médico y administrativo del Seguro Social Universitario de La Paz.

- *Recursos Materiales*

El departamento de Bienes y Servicios de la institución, deberá proveer de materiales de escritorio y papelería necesarios para la implantación del Manual de Procesos y Procedimientos.

La Unidad de Organización de O y M, realizará el seguimiento y control de la aplicación correspondiente del Manual.

- *Recursos Financieros*

La Gerencia Administrativa Financiera, deberá establecer un presupuesto destinado a la implantación del Manual de Procesos y Procedimientos.

#### **6.6.4.2. RESPONSABLES DE LA IMPLANTACIÓN**

Los responsables de la Implantación del Manual de Procesos y Procedimientos, son: el Gerente General, Gerente Administrativo Financiero, Gerente de Salud, el responsable de Organización y Métodos, el responsable de la unidad de Personal, Responsables de la unidad de Sistemas informáticos y todos los Jefes de área, unidades y servicios del Hospital del S.S.U. Por otra parte serán responsables de la implantación del Manual, el consultor externo de Organización y Métodos y de Informática.

#### **6.6.4.3. PROGRAMAS DE DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN**

Para la difusión del Manual de Procesos y Procedimientos, y la capacitación del personal médico y administrativo se desarrollara un Seminario Taller, en las instalaciones la ex clínica Comibol, ubicada en la calle 9 de Obrajes, donde se prevé la participación del personal involucrado en el desarrollo de los procesos y procedimientos diseñados para el Hospital. En este sentido se realizo un esquema del contenido del Seminario:

- Introducción a la Ley 1178, SAFCO.
- Introducción al Sistema de Organización Administrativa.
- Breve explicación de conceptos básicos respecto al Manual de Procesos y Procedimientos, área médica.

- Breve explicación del software informático diseñado para los instrumentos administrativos del Hospital.
- Descripción y análisis de la situación actual de los procesos y procedimientos.
- Explicación de los beneficios de la aplicación del Manual de Procesos y Procedimientos.

#### **6.6.4.4. RECOMENDACIONES PARA LA IMPLANTACIÓN**

Formular políticas orientadas a la aplicación del Manual de Procesos y Procedimientos.

- Establecer un presupuesto que permita la difusión del Manual y la capacitación del personal del Hospital del S.S.U. de La Paz.
- Lograr que el personal del Hospital del S.S.U. se sienta identificado con la institución, de esta manera se alcance los objetivos previstos, respecto al fortalecimiento organizacional.
- Generar el trabajo en equipo, para lograr una mejor interrelación entre las unidades administrativas y servicios médicos del Hospital.

## **CAPITULO VII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **7.1. CONCLUSIONES**

Después de realizar el análisis Retrospectivo, Actual y Prospectivo del Seguro Social Universitario de La Paz se llegaron a las siguientes conclusiones, con relación a la puesta en marcha de su Hospital:

1. Después de realizar el análisis de los objetivos organizacionales del Seguro Social Universitario, se pudo determinar la necesidad del diseño y elaboración de instrumentos normativos para el nuevo Hospital.
2. Se ha identificado que no existe la adecuada difusión de los lineamientos organizacionales de la institución.
3. La aplicación de los Procesos y Procedimiento sistematizados, permitirá agilizar las actividades, acortando los tiempos para brindar un mejor servicio a su población asegurada.
4. El Manual de Procesos y Procedimientos, proporcionará al personal médico y administrativo del HSSU, el contar con un instrumento que oriente, guíe y simplifique las operaciones y actividades que se realizan con el propósito de brindar un buen servicio a su población asegurada.
5. Se ha observado que existe duplicidad y dispersión de funciones en el área médica y administrativa, generando demora en la realización de actividades y malestar en el usuario.
6. Es necesario establecer mecanismos de control para el ingreso y salida del personal, especialmente del área médica.

## **7.2. RECOMENDACIONES**

Posteriormente al análisis realizado en el S.S.U., se recomienda tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Es necesario la difusión la Misión y Visión propuestas del Hospital del Seguro Social Universitario.
2. La gerencia de la institución deberá instruir, la aplicación de los Instrumentos administrativos que guíen y normen las actividades en el Hospital. Por otra parte se debe capacitar al personal en lo que respecta a la utilización de paquetes informáticos, y en la utilización de equipos médicos.
3. Se hace necesario la implantación del presente Trabajo Dirigido, traducido en el Manual de Procesos y Procedimientos del área médica propuesto, de esta manera se pretende definir, ordenar y normar las actividades y tareas operativas a ejecutarse en el Hospital del S.S.U.
4. Es importante la implementación y definición de un Tipo Formal de comunicación de forma escrita, verbal, por alta voz, computarizada que respondan a Flujos ascendentes y descendentes internas y externas para el Hospital, para que coadyuve al desarrollo de las actividades. Además cabe destacar que actualmente los procedimientos que se realizan son manuales.
5. Se debe programar talleres, cursos de capacitación, orientados a mejorar el conocimiento del personal médico y administrativo en relación al manejo de paquetes informáticos y de los nuevos equipos tecnológicos.
6. Se deberá efectuar el seguimiento permanente a su implantación a fin de que se cumpla en un 100%.
7. Se recomienda realizar la actualización, adecuación, del Manual de Procesos y Procedimientos del área médica de acuerdo a las necesidades y los cambios del entorno, con el fin de mejorar continuamente el desarrollo de las actividades y el servicio que brinda.

## BIBLIOGRAFIA

- **Arandía** Saravia Lexin, “Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje UMSA”, La Paz Bolivia, 1989.
- **Bernal** Cesar Augusto, “Metodología de la investigación para Administración y Economía”, edición Nomos S.A., Colombia, 2000.
- **Carrillo** Landeros Ramiro, Metodología y Administración, Ed. Trillas, México 1995.
- **Chiavenato**, Adalberto, “Introducción a la Teoría general de la Administración” cuarta edición, México, 1995.
- **Franklin**, Enrique Benjamín, “Organización de Empresas”, Ed. Mc. Graw Hill, México, 2002.
- **Gilli** Juan José, “Diseño y Efectividad Organizacional”, Ediciones Macchi, Bs. Aires – Argentina, 2000.
- **Hellriegel**, Don, “Administración”, Thompson editores S.A., séptima edición, México, 1998, Pág. 350.
- **Hernández** Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio “Metodología de la Investigación”, Editorial Mc Graw Hill interamericana, tercera edición, México, DF., 2003.
- **Hill**, Charles / Jones Gareth, “Administración Estratégica”, Tercera edición, Bogota – Colombia, 2001.
- **Jordán** Jimeno, Antonio, “Análisis de Requerimientos”, Ed. Universidad Mayor de San Andrés, La Paz – Bolivia, Abril 2001.
- **Koontz**, Harold, Weihrich, Heinz, “Administración Una Perspectiva Global”, décima edición, México, 1994, Pág. 13.
- **Martínez** Chávez Víctor Manuel. “Teoría y practica del Diagnóstico administrativo” Un enfoque de sistemas, Ed. Trillas, México, 1995.
- **Mejilla** Ibáñez Raúl, “Metodología de la Investigación”, 2da. Edición, La Paz – Bolivia, 2001.

- **Ministerio de Hacienda**, Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, Dirección de organización, Normas y Procedimientos Administrativos, La Paz - Bolivia 1997.
- **Namakforoosh** Naghi, Mohammad, “Metodología de la Investigación”, Ed. Limusa S.A., México DF., 8va. Impresión, 1995.
- **Pozo** Navarro Fernando, “Dirección por sistemas”, Ed. Limusa, México DF., 1996.
- **Quiroga** Leos, Gustavo, “Organización y Métodos en la Administración Pública”, cuarta impresión, Editorial Trillas, México, 1996.
- **Reyes** Agustín, “Administración de Empresas”, Editorial Limusa, México, 1996.
- **Rodríguez**, Miguel, “Teoría y Diseño de la Investigación Científica” Universidad Mayor de San Marcos, Lima Perú, 1986.
- **Thompson** “Administración Estratégica”, Tercera edición, México 2002, Pág. 30
- **Yugar**, Flores Ricardo, “Métodos y Técnicas de investigación Camino a la Tesis”, La Paz, Bolivia 1998.
- **Zorrilla** Santiago, “Metodología de la Investigación”, Mc Graw Hill, 3ra. Edición, México, 1997.
- **Biblioteca de Consulta Microsoft®** Encarta® 2004. © 1993-2003 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**Actividad.-** Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad.

**Calidad.-** [calidad] f. 1. Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. 2. Buena calidad, superioridad o excelencia. 3. Carácter, genio, índole.

**Comunicación.-** En términos administrativos, es la transmisión y recepción de información que se desarrolla en cada una de las diferentes fases de la actividad administrativa y que tiene como finalidad establecer canales o conductos de transmisión de mensajes, los que pueden ser orales o escritos.

**Diagnóstico administrativo.-** Investigación de carácter explicativo que se aplica a los procesos de investigación pública cuya finalidad, consiste en resolver problemas concretos y específicos de generalización bastante restringida.

**Eficacia.-** f. 1. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

**Eficiencia.-** f. Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

**Etapas.-** Es el periodo que media entre dos puntos importantes de una acción o proceso.

**Estructura.-** Es la disposición de las partes adecuada a los objetivos, que comprende el agrupamiento de las mismas y el análisis de las relaciones. La estructura formal está determinada por el conjunto de posiciones oficiales que forman parte del sistema.

**Flujograma o Diagrama de Flujo.** - Diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, al establecer su secuencia cronológica.

**Formulario.-** m. Impreso con espacios en blanco.

**Jerarquía.-** Orden de procedencia establecida legalmente en autoridades y funcionarios de una organización administrativa, jurídica o judicial.

**Línea de Mando.-** Relación formal y de enlace entre las unidades de diferente nivel jerárquico; canal de responsabilidad, a lo largo del cual se emiten las instrucciones.

**Información.-** Conjunto de datos que se presentan para dar a conocer el comportamiento de hechos fenómenos para apoyar la toma de decisiones.

**Interrelación.-** Son anexos de trabajo internos sistematizados y basados en un orden preestablecido, a fin de desarrollar en conjunto las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

**Insumo.-** Conjunto de elementos que alimentan un sistema para que mediante su proceso se obtenga un producto.

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

**Manual de Procedimientos.-**Medio o instrumento de información en el que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una dependencia o una entidad. En ello se describen además, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen y se precisa su responsabilidad y su participación; suelen contener información y ejemplos de los formularios, impresos, autorizaciones o documentos necesario, máquinas de oficina por utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades.

**Organigrama.-** Representación grafica de las unidades orgánicas que integran una institución, así como sus relaciones jerárquicas o dependencia.

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

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

**Protocolos médicos.-** Realización o conducción de un tratamiento, una operación, diagnóstico. V.T. entrada de método, operación, técnica.

**Sistematización.-** Es la acción y efecto de preestablecer un orden a través de la descripción de funciones, normas y políticas, criterios, procedimientos, instrucciones, entre otros, para que el desarrollo de las actividades de una institución se realice con apego y fundamento en métodos racionales de trabajo. Clasificación adecuada de la información, almacenamiento de la misma y procedimientos para su recuperación.

**Software Informático.-** Conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas para ejecutar ciertas tareas en una computadora.

**Tarea.-** Fracción de trabajo u operación específica que se debe efectuar para la realización de una acción concreta dentro de un proceso gradual, a través de la cual se obtiene un resultado parcial.

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