

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**TRABAJO DE PROFESIONALIZACIÓN**  
**(TPF-501) – GRUPO 2**  
**MODALIDAD: PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN**



**TÍTULO:**

**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y DE PROCEDIMIENTOS PARA  
LA CAJA DE SALUD CORDES REGIONAL TARIJA**

**Por:**

**CORAITE NINA DANIEL**

**Correo Electrónico**

[danielcoraite266@gmail.com](mailto:danielcoraite266@gmail.com)

**Docente Guía:**

**MSc. Lic. IMER ADIN COLQUE ALANOCA**

Trabajo de profesionalización presentado a consideración de la “UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO”, como requisito para optar el grado académico de licenciatura en administración de empresas.

**TARIJA – BOLIVIA**

**Octubre, 2020**

## Contactos

Número de Celular: 60271379

WhatsApp: +591 60271379

---

**Dr. Imer Adin Colque Alanoca**

**PROFESOR GUIA**

---

**Lic. Anselmo Rodríguez Ortega**

**DECANO DE LA FCEF**

---

**Lic. Víctor Vargas Rivera**

**VICEDECANO DE LA FCEF**

---

**M.S. Lic. Víctor John Vaca Jerez**

**DIRECTOR DEADM. Y ADM. APLICADA**

**APROBADO POR:**

---

**MSc. Lic. Luis Enrique Gutierrez Perez**

**TRIBUNAL 1**

---

**MSc. Lic. Tatiana Georgina Martínez Maldonado**

**TRIBUNAL 2**

## **NOTA**

El tribunal calificador del presente trabajo, no se responsabiliza con la forma, técnica, modos y expresiones vertidas en el trabajo, siendo estas únicamente la del autor.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ser mi fortaleza, alegría y luz en todo momento y por permitirme concluir el proyecto.

A mi familia por el gran esfuerzo, apoyo y gran cariño, que siempre me ha impulsado a seguir luchando.

Al Lic. Imer Adin Colque Alanoca, por ser un gran mentor y guía, a quien le debió gran parte de mi conocimiento.

Finalmente a la Caja de Salud CORDES Regional Tarija, por abrirme sus puertas de su institución y permitirme realizar este trabajo.

## **DEDICATORIA**

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy; muchos de mis logros se las debo a ellos y a mi familia. Me formaron con algunas reglas y libertades, pero al final de cuentas, me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos.

## **PENSAMIENTOS**

No es el más fuerte, ni el más inteligente el que sobrevive, si no aquel que se adapta a los cambios.

**Chales Darwin**

# INDICE GENERAL

## CAPÍTULO I

### PLAN DE INVESTIGACIÓN

|  |    |
|--|----|
| 1.1. Antecedentes .....  | 2  |
| 1.2. Justificación.....  | 4  |
| 1.2.1. Justificación Teórica .....                             | 4  |
| 1.2.2. Justificación Práctica.....                             | 5  |
| 1.2.3. Justificación social .....                              | 5  |
| 1.3. Planteamiento del Problema.....                           | 5  |
| 1.4. Formulación del Problema .....                            | 6  |
| 1.5. Planteamiento de Hipótesis .....                          | 6  |
| 1.6. Objetivos .....   | 6  |
| 1.6.1. Objetivo General .....                                  | 6  |
| 1.6.2. Objetivos Específicos .....                             | 7  |
| 1.7. Metodología de Investigación .....                        | 7  |
| 1.7.1. Tipo de Investigación .....                             | 8  |
| 1.7.1.1. Estudio exploratorio.-.....                           | 8  |
| 1.7.1.2. Estudio descriptivo.....                              | 8  |
| 1.7.2. Métodos y Técnicas de Investigación .....               | 8  |
| 1.7.2.1. Métodos de investigación.- .....                      | 8  |
| 1.7.2.2. Técnicas de investigación.....                        | 9  |
| 1.8. Delimitación de la Investigación.....                     | 10 |
| 1.8.1. Delimitación Geográfica .....                           | 10 |
| 1.8.2. Delimitación Temática (Teórica) .....                   | 10 |
| 1.8.3. Delimitación Temporal .....                             | 10 |
| 1.9. Cronograma de Gantt (Actividades de Investigación). ..... | 10 |
| 1.10. Esquema de Investigación .....                           | 10 |



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

|   |    |
|---|----|
| 2.1. Aspectos generales .....   | 12 |
| 2.1.1. Definición de la administración de recursos humanos.....               | 12 |
| 2.1.2. Importancia de administrar recursos humanos.....                       | 12 |
| 2.1.3. Términos generales .....   | 12 |
| 2.1.3.1. Concepto de manual .....   | 12 |
| 2.1.3.2. Importancia de un manual en la administración de organizaciones..... | 13 |
| 2.1.3.3. Clasificación de manuales.....                                       | 13 |
| 2.1.3.4. Argumentos teóricos .....  | 14 |
| 2.2. Manuales administrativos.....  | 16 |
| 2.2.1. Definición de los manuales administrativos.....                        | 16 |
| 2.2.2. Importancia de los manuales administrativos .....                      | 16 |
| 2.2.3. Objetivos de los manuales administrativos .....                        | 16 |
| 2.2.4. Clasificación de los manuales administrativos.....                     | 17 |
| 2.2.5. Elaboración de los Manuales Administrativos.....                       | 17 |
| 2.3. Manual de funciones .....  | 20 |
| 2.3.1. Definición de un manual de funciones .....                             | 20 |
| 2.3.2. Objetivos del manual de funciones .....                                | 20 |
| 2.3.3. Importancia de un manual de funciones.....                             | 21 |
| 2.3.4. Contenido del manual de funciones .....                                | 21 |
| 2.4. Manual de procedimientos .....   | 22 |
| 2.4.1. Definición de un manual de procedimientos.....                         | 22 |
| 2.4.2. Objetivos de un manual de procedimientos .....                         | 22 |
| 2.4.3. Importancia de un manual de procedimientos.....                        | 22 |
| 2.4.4. Utilidad del manual de procedimientos.....                             | 23 |
| 2.4.5. Criterios para su elaboración.....                                     | 24 |

|   |    |
|---|----|
| 2.4.6. Contenido de un manual de procedimientos ..... | 24 |
|---|----|

### CAPÍTULO III

#### DIAGNÓSTICO

|   |    |
|---|----|
| 3.1. Marco institucional de la Caja de Salud Cordes Tarija .....              | 31 |
| 3.1.1. Misión.....  | 32 |
| 3.1.2. Visión .....   | 32 |
| 3.1.3. Objetivo general de la institución.....                                | 32 |
| 3.1.4. Objetivos específicos de la institución .....                          | 32 |
| 3.1.5. Valores .....  | 33 |
| 3.1.6. Principios institucionales.....  | 34 |
| 3.1.7. Ubicación geográfica.....  | 34 |
| 3.1.8. Estructura Organizacional Funcional. ....                              | 35 |
| 3.2. Análisis del contexto institucional .....                                | 37 |
| 3.2.1. Breve contexto político, económico, social y ambiental de Tarija ..... | 37 |
| 3.2.1.1. Político .....   | 37 |
| 3.2.1.2. Económico.....   | 37 |
| 3.2.1.3. Sanitario ambiental.....   | 38 |
| 3.2.1.4. Características del sistema de atención .....                        | 38 |
| 3.2.2. Análisis interna del área administrativa .....                         | 39 |
| 3.2.2.1. Observación directa.....   | 40 |
| 3.2.2.2. Entrevista.....  | 41 |
| 3.2.2.2.1. Análisis de la entrevista.....                                     | 43 |
| 3.2.2.3. Cuestionario .....   | 45 |
| 3.2.2.3.1. Análisis e interpretación de resultados.....                       | 46 |
| 3.2.2.4. Revisión de la documentación existente .....                         | 55 |
| 3.2.2.4.1. Identificación de los cargos existentes .....                      | 56 |

|   |    |
|---|----|
| 3.2.2.5. Cargos del área administrativa .....         | 57 |
| 3.2.2.6. Identificación de procedimientos .....       | 58 |
| 3.2.3. Análisis F.O.D.A del área administrativa ..... | 58 |
| 3.3. CONCLUSIONES .....                               | 61 |

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA DE VALOR

|  |     |
|--|-----|
| 4.1. Breve resumen de la propuesta.....                              | 63  |
| 4.2. Introducción .....  | 64  |
| 4.3. Alcance.....  | 65  |
| 4.4. Estructura orgánica de la CSC Regional Tarija, 2020 .....       | 65  |
| 4.5. Organigrama específico del área administrativa .....            | 65  |
| 4.5. Diseño del nuevo manual de funciones.....                       | 68  |
| 4.5.1. Beneficios del nuevo manual de funciones .....                | 69  |
| 4.5.2. Cargos del área administrativa .....                          | 70  |
| 4.5.3. Modelo del formulario del manual de funciones .....           | 71  |
| 4.5.4. Elaboración del manual.....                                   | 72  |
| 4.5.4.1. Sistema de codificación de puestos o cargos .....           | 72  |
| 4.5.4.2. Diseño de un nuevo manual de funciones para los cargos..... | 73  |
| 4.6. Diseño del manual de procedimientos .....                       | 112 |
| 4.6.1. El objetivo del Manual .....                                  | 112 |
| 4.6.2. Alcance.....  | 112 |
| 4.6.3. Importancia.....  | 112 |
| 4.6.4. Ventajas del uso de los manuales de procedimientos. ....      | 113 |
| 4.6.5. Procesos Administrativos.....                                 | 114 |
| 4.6.6. Formato del Manual de Procedimientos.....                     | 115 |
| 4.6.7. Diseño del manual.....  | 116 |
| 4.6.8. Diagrama de flujos .....                                      | 128 |
| 4.6.9 Plantilla de diagrama de flujo.....                            | 129 |
| 4.6.10. Elaboración del diagrama de flujo .....                      | 130 |

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| RECOMENDACIONES .....          | 137 |
| BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA ..... | 138 |
| WEBLOGRAFÍA DE CONSULTA .....  | 139 |
| ANEXOS .....                   | 140 |
| Anexo N° 1 .....               | 140 |
| Anexo N° 2: .....              | 143 |
| Anexo N° 3 .....               | 144 |
| Anexo N° 4: .....              | 145 |
| Anexo N° 5: .....              | 147 |
| Anexo N° 6: .....              | 149 |
| Anexo N° 7: .....              | 150 |
| Anexo N° 8 .....               | 151 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |            |
|--|------------|
| <b>Tabla N° 1: Población protegida, asegurada .....</b>                              | <b>3</b>   |
| <b>Tabla N° 2: Descripción de puestos de trabajo .....</b>                           | <b>21</b>  |
| <b>Tabla N° 3: Características .....</b>   | <b>24</b>  |
| <b>Tabla N° 4: Instructivo de llenado.....</b>                                       | <b>26</b>  |
| <b>Tabla N° 5: Distritales del gran chaco.....</b>                                   | <b>31</b>  |
| <b>Tabla N° 6: Valores institucionales .....</b>                                     | <b>33</b>  |
| <b>Tabla N° 7: Formato de entrevista 1y 2 .....</b>                                  | <b>41</b>  |
| <b>Tabla N° 8: Conocimiento sobre el manual de funciones .....</b>                   | <b>46</b>  |
| <b>Tabla N° 9: Realización de funciones .....</b>                                    | <b>47</b>  |
| <b>Tabla N° 10: La actualización o no del manual de funciones .....</b>              | <b>48</b>  |
| <b>Tabla N° 11: La realización o no de actividades que no corresponde al cargo .</b> | <b>48</b>  |
| <b>Tabla N° 12: Presentación del manual al nuevo personal .....</b>                  | <b>49</b>  |
| <b>Tabla N° 13: Los procedimientos están claramente escritos.....</b>                | <b>50</b>  |
| <b>Tabla N° 14: Existencia del manual de procedimientos .....</b>                    | <b>51</b>  |
| <b>Tabla N° 15: Los procedimientos están claramente escritos.....</b>                | <b>51</b>  |
| <b>Tabla N° 16: Si el M.P. posee diagrama de flujo.....</b>                          | <b>52</b>  |
| <b>Tabla N° 17: Es necesario un diseño del manual de procedimientos .....</b>        | <b>53</b>  |
| <b>Tabla N° 18: Importancia de los manuales administrativos .....</b>                | <b>54</b>  |
| <b>Tabla N° 19: Cargos administrativos .....</b>                                     | <b>70</b>  |
| <b>Tabla N° 20: Codificación de puesto .....</b>                                     | <b>72</b>  |
| <b>Tabla N° 21: Procesos administrativos .....</b>                                   | <b>114</b> |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Figura N° 1: Modelo del manual de procedimientos .....</b>                          | <b>27</b> |
| <b>Figura N° 2: Simbología ANSI para diagrama de flujo .....</b>                       | <b>28</b> |
| <b>Figura N° 3: Ubicación geográfica.....</b>  | <b>35</b> |
| <b>Figura N° 4 Organigrama: .....</b>  | <b>36</b> |
| <b>Figura N° 5: Conocimiento sobre el manual de funciones .....</b>                    | <b>46</b> |
| <b>Figura N° 6: Realización de funciones .....</b>                                     | <b>47</b> |
| <b>Figura N° 7: La actualización o no del manual de funciones.....</b>                 | <b>48</b> |
| <b>Figura N° 8: La realización o no de actividades que no corresponde al cargo. 48</b> |           |
| <b>Figura N° 9: Presentación del manual al personal nuevo personal.....</b>            | <b>49</b> |
| <b>Figura N° 10: Existencia de sobre carga laboral.....</b>                            | <b>50</b> |
| <b>Figura N° 11: Existencia del manual de procedimientos.....</b>                      | <b>51</b> |
| <b>Figura N° 12: Los procedimientos están claramente escritos .....</b>                | <b>52</b> |
| <b>Figura N° 13: Si el M.P posee diagrama de flujo .....</b>                           | <b>52</b> |
| <b>Figura N° 14: Es necesario un diseño del manual de procedimientos.....</b>          | <b>53</b> |
| <b>Figura N° 15: Importancia de los manuales administrativos.....</b>                  | <b>54</b> |
| <b>Figura N° 16: Propuesta de valor .....</b>  | <b>63</b> |
| <b>Figura N° 17: Organigrama general .....</b>   | <b>65</b> |
| <b>Figura N° 18: Organigrama específico del área administrativa.....</b>               | <b>66</b> |

### **INDICE DE FORMULARIOS**

|                      |    |
|----------------------|----|
| Formulario N° 1..... | 71 |
| Formulario N° 2..... | 73 |
| Formulario N° 3..... | 76 |
| Formulario N° 4..... | 78 |
| Formulario N° 5..... | 80 |
| Formulario N° 6..... | 83 |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| Formulario N° 7.....  | 86  |
| Formulario N° 8.....  | 88  |
| Formulario N° 9.....  | 91  |
| Formulario N° 10..... | 93  |
| Formulario N° 11..... | 97  |
| Formulario N° 12..... | 99  |
| Formulario N° 13..... | 102 |
| Formulario N° 14..... | 105 |
| Formulario N° 15..... | 107 |
| Formulario N° 16..... | 109 |
| Formulario N° 17..... | 115 |
| Formulario N° 18..... | 116 |
| Formulario N° 19..... | 119 |
| Formulario N° 20..... | 120 |
| Formulario N° 21..... | 122 |
| Formulario N° 22..... | 125 |
| Formulario N° 23..... | 126 |

### **ÍNDICE DE PLANTILLAS**

|                      |     |
|----------------------|-----|
| Plantilla N° 1 ..... | 130 |
| Plantilla N° 2 ..... | 131 |
| Plantilla N° 3 ..... | 132 |
| Plantilla N° 4 ..... | 133 |
| Plantilla N° 5 ..... | 134 |
| Plantilla N° 6 ..... | 136 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| Plantilla N° 7 ..... | 137 |
|----------------------|-----|